

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES

NÁVRH NA ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY PERSONÁLNÍ PRÁCE

PROPOSAL OF INCREASING OF EFFECTIVENESS OF PERSONAL MANAGEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

KATEŘINA FIALOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

PHDR. ING. JIŘÍ POKORNÝ, CSC.

BRNO 2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kateřina Fialová

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na zvýšení efektivity personální práce

v anglickém jazyce:

Proposal of Increasing of Effectiveness of Personal Management

Pokyny pro vypracování:

Úvod do problematiky, cíle práce
Přehled teoretických poznatků z dané oblasti
Analýza konkrétní situace
Návrhy řešení
Závěr, možnosti realizace návrhů
Literatura
Přílohy



Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- MARQUES, C. a JIRÁSEK, F. Řízení lidských zdrojů. Praha: Bankovní institut, 2000. 1. vyd. 275 s. ISBN 80-7265-038-6.
- MILKOVICH, G. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3
- MOHELSKÁ, H. Personální management: aplikační systematický přehled. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 147 s. ISBN 80-7041-485-5.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/11.



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 31.3.2011

Anotace

Práce se zabývá personálním managementem v malé firmě EKON international, s.r.o.: shrnutí teoretických poznatků k dané problematice, analýza podmínek, návrh řešení pro současný stav personalistiky ve firmě. Cílem návrhu je zvýšit efektivitu pracovníků. Text je určen i pro čtenáře mimo danou firmu.

Annotation

This work deals with personal management in a small firm EKON international, s.r.o.: a summary of theoretic pieces of knowledge, an analysis of conditions and a proposal of methods of solution to the personal situation in the firm. The sense of the proposal is to make higher effectiveness of employees. The text is intended for readers out of the firm, too.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, struktura organizace, nábor, výběr a příjem zaměstnanců, mzdový systém, vzdělávání zaměstnanců, pracovní řád

Keywords

human resources management, structure of organization, recruiting and receipting of employees, wage packet, educative process of employees, work order

Bibliografická citace práce:

FIALOVÁ, K. *Návrh na zvýšení efektivity personální práce*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 69 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 15 května 2011.

.....

Podpis

Poděkování

Za vznik této práce bych ráda poděkovala svému vedoucímu PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc., protože mi v průběhu poskytoval rady a věnoval se mi. Dále bych chtěla poděkovat firmě EKON international, s.r.o. za jejich trpělivost a čas, který věnovali mým otázkám. Díky si zaslouží i má rodina, která mě ve vypracování práce podporovala.

Obsah

OBSAH.....	4
1. ÚVOD.....	6
2. CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ.....	7
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	8
3.1. PERSONÁLNÍ POLITIKA A PLÁNOVÁNÍ.....	11
3.2. STRUKTURA ORGANIZACE, PRACOVNÍ POZICE	14
3.3. NÁBOR, VÝBĚR, PŘÍJEM ZAMĚSTNANCŮ, JEJICH STABILIZACE, OUTPLACEMENT	16
3.4. ODMĚŇOVÁNÍ A MZDOVÝ SYSTÉM	18
3.5. VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	22
3.6. MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	24
3.7. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	27
3.8. KOMUNIKACE A PODNIKOVÁ KULTURA	30
3.9. PRACOVNÍ PODMÍNKY ZAMĚSTNANCŮ, PRACOVNÍ PRÁVO	33
4. PŘEDSTAVENÍ FIRMY EKON INTERNATIONAL, S.R.O.	37
5. ANALÝZA PERSONÁLNÍ OBLASTI.....	41
6. VYHODNOCENÍ.....	46
7. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	47
7.1. NÁVRH V OBLASTI PERSONÁLNÍ POLITIKY A PLÁNOVÁNÍ	47
7.2. NÁVRH V OBLASTI STRUKTURY ORGANIZACE A PRACOVNÍCH POZIC	49
7.3. NÁVRH V OBLASTI NÁBORU, VÝBĚRU A PŘÍJMU ZAMĚSTNANCŮ, JEJICH STABILIZACE A OUTPLACEMENTU	52
7.4. NÁVRH V OBLASTI MZDOVÉHO SYSTÉMU.	57
7.5. NÁVRH V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ	59
7.6. NÁVRH V OBLASTI HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	62

7.7.	NÁVRH V OBLASTI KOMUNIKACE A PODNIKOVÉ KULTURY	63
7.8.	NÁVRH V OBLASTI PRACOVNÍCH PODMÍNEK ZAMĚSTNANCŮ	64
8.	ZÁVĚR.....	66
	POUŽITÁ LITERATURA.....	67

1. Úvod

Tato práce se zabývá řízením lidí a jejich možného kapitálu. Chce ukázat, že i v malé organizaci je potřeba každé z činností personálního managementu, i když v různé míře. V malých podnicích má řízení specifické aspekty, na které musí být brán ohled. Jedná se např. o užší pracovní vztahy, menší možnosti v oblasti vzdělávání a péče o pracovníky, nižší míru organizovanosti personálního řízení. Všechna tato omezení musí být do práce promítnuta. Pro majitelku firmy jsou navržena řešení, která usilují o optimální využívání jejích pracovníků. Pojdme se na tato řešení podívat.

2. Cíle práce a použité metody zpracování

Cílem této práce je navrhnout pro firmu možnosti zvýšení její efektivní činnosti v oblasti personalistiky. Aplikovat by je měla sama majitelka firmy. Proto by se mělo jednat o návrhy, které nejsou z pohledu jejího času zbytečné. Zaměřím se zejména na celkovou personální politiku firmy, oblast jejího vzdělávání a motivace, hodnocení a kontroly. Také bude třeba řešit nábor, výběr a příjem nových zaměstnanců. Po celou dobu budu sledovat hlavní cíl, a tím je efektivita navrhovaných řešení.

Základními metodologickými přístupy pro mě bude průzkum a analýza problému, sledování a hodnocení. Budu srovnávat různé možnosti řešení a pokusím se logicky vyvodit nejvhodnější cestu pro firmu s jejími charakteristikami.

3. Teoretická východiska práce

Personální práce se zaměřuje na otázky související s člověkem jako s pracovní silou. V malých a středních firmách úspěšnost na personální práci závisí. Člověk se stává tvořivým prvkem organizace.

Organizace je založena na vzájemném propojení a fungování těchto čtyř zdrojů:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- informační zdroje a
- lidské zdroje.

Řízení organizace je vlastně soustavné řízení těchto čtyř zdrojů. Zdroje jsou propojeny plánováním, organizováním, vedením a kontrolováním dosahovaných cílů. Řízení lidských zdrojů přitom hraje v těchto procesech velmi důležitou roli.¹⁾

V praxi se můžeme setkat s různými pojmy, kterými je personální práce pojmenována. Personální práce a personalistika je jejich nejběžnější označení. Personální administrativní byla pojata jako spíše administrativní práce, kde byly vykonávány jen ty nejnужnější personální činnosti. V některých organizacích přetrvává dodnes. Personální řízení je vyšším stupněm, kde jsou již využívány výhody personálních zdrojů a vedení organizací si je více uvědomuje. Strategickým otázkám řízení lidských zdrojů je věnována pouze menší pozornost, převažuje operativní řízení. Řízení lidských zdrojů v rozpětí, jak ho známe nyní, se stává velmi důležitou složkou řízení organizace. Vyznačuje se strategickým přístupem k personální práci, bere v potaz vnější faktory, které ovlivňují fungování pracovní síly uvnitř organizace, zajímají se o ni všichni vedoucí pracovníci, nejen personalisté.¹⁾

Personální činnost vyžaduje specializované znalosti. V malé firmě ale není možné najmout na ni specialistu a veškerá činnost proto spadá na nejvyššího vedoucího pracovníka nebo majitele firmy. Do personálního rozhodování často zasahují i jiní

1) MOHELSKÁ, H. Personální management: aplikační systematický přehled. 2003. S. 7-22.

pracovníci.¹⁾

Mezi personální činnosti můžeme zařadit:

1. plánování potřeby pracovníků - kolik a jaké pracovníky firma bude potřebovat,
2. způsoby pokrytí potřeby pracovníků - tedy kde tyto pracovníky firma vezme,
3. vytváření pracovních úkolů pro jednotlivá pracovní místa, resp. pracovní role,
4. získávání pracovníků,
5. výběr pracovníků,
6. hodnocení pracovníků, které podporuje řízení pracovního výkonu,
7. rozmísťování pracovníků - spojení jedince a jeho úkolů, které umožňují optimální využívání pracovních sil,
8. propouštění a penzionování pracovníků,
9. odměňování,
10. vzdělávání pracovníků - reagující na změny v oblasti techniky a technologie aj.,
11. pracovní vztahy a jejich specifikace,
12. péče o pracovníky.¹⁾

Při řízení lidských zdrojů a personálním plánování musí podnik respektovat vnější a vnitřní podmínky, které ho ovlivňují. Mezi vnější podmínky patří situace v oblasti pracovních sil, dále pracovní právo, zákony, které tuto oblast upravují, a sociokulturní prostředí. K vnějším faktorům náleží také ekonomické, politické a konkurenční podmínky. Vnitřní podmínky firmy jsou určeny jejími charakteristickými rysy. Můžeme je tedy definovat jako velikost firmy, používané technologie, organizační struktura firmy, kultura, která je výsledkem vývoje firmy, a výsledky fungování firmy.²⁾

V průběhu teoretické části se zaměřuji na charakteristiky platné pro malé a střední firmy. Na některá specifika malých firem se můžeme podívat důkladněji již nyní. Malá firma se vyznačuje menší škálou procesů, jednodušší organizační strukturou. Řídící procesy jsou v rukou majitele nebo nejvyššího řídícího pracovníka. Organizace je více jednoduchá a přehledná. Některým činnostem, jako např. kvalitě personální práce, tvorbě sehraného týmu, motivaci lidí, je třeba věnovat větší pozornost. Firma je více závislá na jedinci, jeho výkonu.

1) KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. S. 13-36.

2) MARQUES, C. a JIRÁSEK, F. Řízení lidských zdrojů. 2000. S. 1-20.

V menších firmách se lidé více znají, a proto je oblast hodnocení a odměňování zranitelnější.¹⁾

1) KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. S. 13-36.

3.1. Personální politika a plánování

Personální politika je systémem zásad, kterými se při personálním rozhodování řídíme. Ovlivňuje oblast práce a usměrňuje chování lidí.¹⁾

Ve firmě je třeba stanovit koncepci všech personálních činností, celé personální práce. Pravidla mohou být všeobecná nebo se týkat jednotlivých personálních činností. Jsou s nimi seznámeni všichni pracovníci a dbá se na jejich dodržování. Personální politika by měla být vůči všem zaměstnancům otevřená. V malé a střední firmě, kde nejsou takové možnosti jako ve velké společnosti, je tato nevýhoda kompenzována způsobem vedení firmy. Pracovní vztahy jsou přiblíženy rodinnému prostředí. Pracovníci jsou více spolupracovníky než přímými podřízenými. I ve stylu rozhodování je někdy podíl zapojení zaměstnanců. Pevná a srozumitelná personální politika upevňuje vztahy mezi zaměstnanci a firmou. Je dlouhodobě rozhodováno určitým způsobem, vytváří se příznivé firemní klima. Vede to také k minimalizaci pracovních konfliktů a většinou respektu k celofiremním zájmům.²⁾

Personální strategie komplexně pojímá dlouhodobé cíle v oblasti personalistiky a dává najevo, jakými cestami a metodami se těchto cílů bude dosahovat.¹⁾

Firma by měla věnovat pozornost své perspektivě, řízení směřovanému na dlouhodobé cíle. Měla by se mu věnovat průběžně, protože se podmínky a zároveň tedy i cíle řízení průběžně mění. Umožní to firmě využívat příležitostí, vést ji k dosahování zisku. Personální strategie se týká nejen stanovování si cílů, ale i výběru cest a metod, jakými jsou dosahovány. Personální strategie je odvozena od strategie celé firmy a je její součástí. Na začátku si musíme odpovědět na několik otázek, které se týkají podmínek, za kterých je personální strategie tvořena. Firma se jako živý organismus stále vyvíjí. Mění se tedy i podmínky personální strategie. Personální strategie je východiskem pro strategické personální řízení. Obě oblasti jsou nezbytné také v malých a středních firmách.²⁾

Personální plánování je postaveno na odhalování potřeb lidských zdrojů v podniku a na stanovování strategií a postupů jejich uspokojování. Personální plánování se zaměřuje

1) MOHELSKÁ, H. Personální management: aplikační systematický přehled, 2003. S. 11-23.

2) KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. S. 24-28, 53-64, 189-200.

na dodržování aktuálních a budoucích cílů. Týká se rozpoznání a předvídání potřeby a plánování strategií jejich dosažení. Je postaveno na systematické analýze budoucích činností a rozhodnutí. Personální plánování by mělo být odvozeno od strategického plánování podniku. Odpovídáme si na otázky:

- jaké je současný stav,
- jaké jsou budoucí cíle,
- jak těchto cílů dosáhneme.

Základním prvkem plánování je tedy proces předvídání. Můžeme se setkat s dlouhodobými trendy, cyklickými a sezónními výkyvy i s náhodným kolísáním. Personální plánování je proces s přímými důsledky, které jsou viditelné na všech úrovních personálního řízení.¹⁾

V plánech podniku se promítají čtyři základní personální činnosti. Jedná se o :

- výběr,
- odměňování,
- rozvoj pracovníka,
- hodnocení.

Výběr pracovníka je spojen s předvídáním jeho potřeby, s přijímáním a zařazováním na pracovní pozici. Je odhadováno, který pracovník se hodí na pracovní pozici nejlépe. Odměňování pracovníků je odvozeno od chování pracovníků, jejich odváděného výkonu. Hodnotí se, jak pracovníci přispívají k dosahování firemních cílů a které mzdové faktory je odmění nejlépe. Osobní rozvoj slouží k uspokojování pracovníka. Je složen ze vzdělávání, plánování kariéry a plánování osob s potřebnými znalostmi a dovednostmi, které naplní podnikové cíle. Hodnocení je základem pro personální řízení. Při jeho správném uchopení podporuje motivaci a řízení kariéry. Personální plánování stejně jako plánování celofiremní rozdělujeme na operativní, taktické a strategické.¹⁾

Personální plánování odhaduje potřebu pracovníků a směřuje k pokrytí potřeby pracovníků, předvídá vývoj a stanovuje cíle. Plánování pracovníků má na starosti to, aby v každém okamžiku bylo ve firmě k dispozici potřebné množství pracovní síly s potřebnými znalostmi. Stará se o jejich motivaci a sleduje přiměřenost nákladů. Předvídání je dosti obtížné a vyžaduje průzkum různých oblastí informací. Při odhadu

1) MARQUES, C. a JIRÁSEK, F. Řízení lidských zdrojů. 2000. S. 3-20, 205-224.

potřeby pracovníků je brána v potaz také ekonomická a sociální situace ve státě, jejich vývoj. Dále zde vystupují všechny podmínky, které ovlivňují organizaci a charakteristiky firmy samotné. Firmu mohou potkat tři různé situace. Buď má zaměstnanců dostatek nebo jí zaměstnanci přebývají či chybí. Je na firmě, aby se s nastalou skutečností vyrovnala. Dochází k hledání dodatečných zdrojů pokrytí potřeby pracovníků či je proveden outplacement zaměstnanců nebo jejich přeřazení na jinou práci. Přitom je neustále udržována určitá personální struktura. Personální plánování by mělo zohledňovat, že každý zaměstnanec má zároveň své vlastní cíle a plány, kterými se řídí. Proto do personálního plánování spadá i plánování rozvoje pracovníka, které může mít v malé firmě sice omezené možnosti, ale přece svým zaměstnancům firma může leccos nabídnout. Např. se může jednat o širší škálu činností přidělených postu pracovníka nebo podíl na spolurozhodování ve firmě. Firma tak dělá práci ve firmě více atraktivnější.¹⁾

1) KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. S. 24-28, 53-64, 189-200.

3.2. Struktura organizace, pracovní pozice

Organizování je roztřídění a seskupení jednotlivých činností, přiřazení nadřízených a podřízených pozic a zabezpečení koordinace mezi nimi. Organizování je proces, který musí dodržovat určité zásady. Řídí se cíli a plány, které jsou vytvořeny ve firemním prostředí. Je postaveno na informacích a vázáno prostředky jejich vykonávání.¹⁾

Organizační struktura firmy je tvořena lidmi. Měla by být pojata jako podmínka pro dosažení cílů. Rozpětí managementu nám udává, kolik podřízených pod sebou manažer má. Rozlišujeme úzké a široké rozpětí, která se vyznačují svými výhodami i nevýhodami. V rámci organizační struktury vznikají komunikační sítě.¹⁾

Organizační struktury jsou členěny na základě různých hledisek. Nejčastěji používané je hledisko sdružování činností. Logickým seskupováním příbuzných činností jsou vytvářena oddělení. Dále se můžeme setkat s organizační strukturou dle rozhodovacích pravomocí, míry delegace pravomocí, jejich členitosti nebo časového trvání. V podniku existují zároveň formální a neformální organizační struktura, které se vzájemně prolínají.¹⁾

Trendy ve vývoji organizace firem dávají důraz na lidský potenciál firmy. Lidé jsou orientováni na spokojenost zákazníků. Prosazuje se tzv. nový typ manažera, který má v profilu znalost prodejního marketingu a typologie zákazníka, je směřován na úspěch a jeho operativní vedení řeší sociální problémy, což vede k pružnosti struktury. Rozvíjí se informační systémy, které umožňují rychlejší předávání informací.¹⁾

Pracovní místo v sobě skrývá místo jedince ve firmě. Setkáváme se také s podobným pojmem pracovní pozice. Pracovník zařazený na určitém pracovním místě má svoje úkoly, pravomoci a odpovědnost, kterými je jeho pracovní pozice definována.²⁾

Při analýze pracovních míst získáváme informace. Zkoumáme práci vykonávanou pracovníky, vazby mezi jejich pracovními pozicemi. Směřujeme k získání tzv. popisu pracovního místa, v němž jsou shrnuty všechny jeho charakteristiky a potřebné požadavky, kterými se musí zaměstnanci na dané pracovní pozici vyznačovat. Popis a specifikace pracovního místa zároveň sděluje zaměstnanci, co se od něj očekává. Tyto informace by se

1) NĚMEČEK, P. a ZICH, R. Podnikový management 2. 2006. S. 50-60.

2) KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. S. 37-53.

měly periodicky prověřovat a aktualizovat. Analýza pracovních míst ovlivňuje efektivnost celé personální práce a jejího řízení. Projevuje se také v:

- reakci na potřeby trhu,
- správném organizování práce,
- podpoře plánování ve firmě,
- identifikaci zdrojů pracovníků,
- informativní pomoci při nabídce a získávání pracovníků na trhu,
- při dalších personálních činnostech.

Popis a specifikace pracovního místa při vyšší flexibilitě firmy rychleji zastarávají.¹⁾

Nejnovějším přístupem k pojetí pracovní úlohy zaměstnance ve firmě je pracovní role. Tento pojem v sobě zahrnuje nejen náplň práce, která zaměstnanci připadá, ale také úlohu, kterou při ní musí sehrát, a zejména tu. Vyjadřuje specifické normy chování, které musí pracovník mít a jejichž formou práci vykonává. Systém pracovních rolí je volněji definovaný a má tedy poněkud širší pojetí. Popis pracovního místa je u pracovní role nahrazen profilem. Schopnosti, které jsou u pracovní role potřeba, jsou rozlišovány na tvrdé a měkké, které více charakterizují úlohu, kterou má pracovník při vykonávání své role sehrát.¹⁾

1) KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. S. 37-53.

3.3. Nábor, výběr, příjem zaměstnanců, jejich stabilizace, outplacement

Nábor slouží pro získání potencionálních uchazečů na volné pracovní místo. Podchycení kvalitních uchazečů je důležitým článkem tohoto procesu. Proto se při náboru řeší, jak tyto uchazeče zaujmout. Úspěšnost náboru je dále odvozena od jasného stanovení požadavků pracovního místa, objemu finančních prostředků, které jsou k tomuto účelu určeny a také kvalitě přípravných prací. Podle způsobů získávání potencionálních uchazečů rozlišujeme nábor z vnitřních zdrojů, z vnějších zdrojů a kombinovaný. U vnitřního náboru je výhodou levnost a dostupnost uchazečů, kteří jsou již ztotožnění s firemní kulturou a hodnotami, omezuje se jím ale příliv nových myšlenek a novátorských nápadů. Vnější nábor má opačné charakteristiky, management firmy si ale může vybírat z širší škály adeptů.^{1,2)}

Inzerát na pracovní pozici může být uveřejněn:

- na podnikové vývěsce,
- na úřadu práce,
- na Internetu, v tisku či rozhlase,
- prostřednictvím agentury zaměřené na vyhledávání a výběr zaměstnanců.

Také se můžeme setkat s přímým doporučením zaměstnance a s využitím služeb headhuntingových společností. Dle toho, jakou pracovní pozici chceme obsadit, volíme i cesty uveřejnění nabídky práce.¹⁾

Z uchazečů, kteří se nám ozvou na inzerát, postoupíme do užšího výběru ty, jejichž charakteristiky se nám zdají být vhodné pro volnou pozici. Hodnotíme materiály, které jsme od nich obdrželi, tedy životopis a průvodní dopis, příp. doklady o vzdělání nebo předchozím zaměstnání. Posuzujeme jejich odbornou způsobilost, způsob písemné komunikace a snažíme se odhadnout i osobní rysy.

Samotný výběr v sobě může zahrnovat několik kol. Můžeme začít telefonickým kontaktem, absolvovat několik kol pohovorů, doplnit dotazníkovým šetřením a zjištěním

1) MOHELSKÁ, H. Personální management: aplikační systematický přehled. 2003. S. 23-46.

2) MARQUES, C. a JIRÁSEK, F. Řízení lidských zdrojů. 2000. S. 95-116.

doporučení. Při přijímacím pohovoru by měla být vytvořena uvolněná atmosféra. Obsahem pohovoru bývá seznámení s organizací. Uchazeči jsou také následně pokládány otázky doplňující jeho údaje v životopise a je sledována i jeho neverbální komunikace. U některých pozic je pro uchazeče připravován test, který prověří úroveň jejich znalostí.^{1,2)}

Pracovník se po přijetí musí seznámit se záměry firmy a s jejím prostředím. Mezi informace, které musí pracovník na začátku pracovního poměru vstřebat patří:

- informace o organizaci,
- informace o podmínkách zaměstnání,
- informace o pracovních povinnostech,
- informace o útvaru a náplni práce.

Do tohoto procesu se zapojují vedoucí pracovníci, personální útvar a zkušený člen pracovní skupiny, který si „nováčka“ vezme na starost. Adaptovanost pracovníka je pozorována a hodnocena v určité době od nástupu do zaměstnání. Jedním z těchto časových měřítek je i délka zkušební doby nového zaměstnance.¹⁾

Jakmile zaměstnanci dosáhnou určité materiální úrovně, dbají více o to, za jakých podmínek v zaměstnání pracují. Určitým podkladem pro toto hodnocení je i Maslowova hierarchie potřeb (viz. kap. 3.7). Proces stabilizace zaměstnanců snižuje míru fluktuace a zvyšuje spokojenost pracovníka s prací i se sebou samým. Z velké části závisí na personální politice firmy a také na ni má vliv přímý nadřízený pracovníka.^{1,3)}

Ukončení pracovního poměru s sebou nese pro pracovníka potřebu hledat si nové zaměstnání. Firma může zaměstnance v této situaci podpořit a nabídnout mu pomocnou ruku. Outplacementové služby většinou spočívají v různých poradenských službách a pomoci nalézt nové zaměstnání. Odcházející zaměstnanci bývají více spokojeni a poskytují tak bývalé firmě dobré jméno.

1) MOHELSKÁ, H. Personální management: aplikační systematický přehled. 2003. S. 23-46.

2) KOLMAN, L. Výběr zaměstnanců. 2004. S. 69-70.

3) MARQUES, C. a JIRÁSEK, F. Řízení lidských zdrojů. 2000. S. 95-116.

3.4. Odměňování a mzdový systém

Odměna je hlavní důvod, proč zaměstnanec pracuje. Pro firmu znamená náklad a zároveň prostředek k dosažení podnikových cílů. Aby byl systém odměňování efektivní, musí být oboustranně přijatelný. Systém by měl přilákat potřebnou pracovní sílu, udržet si ji, motivovat k požadovanému výkonu a usnadnit dosahování cílů podniku.

Odměnu můžeme rozlišovat. Máme vnější odměny, které zaměstnanec dostává téměř ve hmatatelné podobě od zaměstnavatele, a vnitřní odměny, které se týkají jeho pocitů souvisejících s prací. Dále můžeme odměnu dělit na peněžní, která je vyjadřována v peněžních jednotkách, a nepeněžní, např. povýšení, možnost dalšího vzdělávání nebo zaměstnanecké výhody.¹⁾

Při vytváření systému odměn se řídíme určitými zásadami. Umožňuje nám to mít úspěšný a efektivní systém odměn. Prvním z faktorů je stabilita. Zaměstnanec by měl dopředu vědět, kolik dostane za práci. Dále spravedlnost. Pracovník na vyšší pozici a s větší zodpovědností dostává více. Umožňuje nám to také náležitě odměňovat pracovníky, kteří jsou ve firmě delší dobu apod. Pracovníci na stejné pozici by měli mít srovnatelný plat, protože odvádí podobnou práci. Při hodnocení pracovního výkonu odměnou bychom měli používat na všechny pracovníky stejná pravidla.¹⁾

Úkoly, které s sebou systém odměňování nese:

- přilákat a udržet potřebný počet uchazečů s odpovídající kvalifikací;
- odměnit pracovníky za odváděné výsledky;
- podpořit činnost organizace a její postavení na trhu;
- být zaměstnanci akceptován a dostatečně je motivovat;
- být v souladu s právními normami;
- kontrolovat všechny s tím související náklady i s ohledem na příjmy.¹⁾

1) MOHELSKÁ, H. Personální management: aplikační systematický přehled. 2003. S. 52-77.

V praxi se můžeme setkat s různými formami odměn:

Časová mzda nebo plat

Je to mzdová forma, která oceňuje hodinové, týdenní nebo měsíční výkony. Je jednoduchá administrativně nenáročná, ale nenajdeme v ní motivační faktory odvozené od objemu odvedené práce.

Úkolová mzda

Pracovník je platově ohodnocen za každou odvedenou jednotku práce. Tato mzda se používá spíše pro dělnické třídy a je v určitých případech také administrativně nenáročná. Je používána úkolová mzda s rovnoměrným nebo diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu.

Podílová (provizní) mzda

Mzda je vypočítána jako podíl na prodaných službách či výrobcích a její užití najdeme zejména v obchodních službách.

Mzdy a platy za očekávané výsledky práce

Odměna za práci je odvozena od předem dohodnutého množství práce, které pracovník firmě odvede. Předpokladem jejího použití je možnost přesného stanovení očekávaných výsledků a jejich následné kontroly.

Mzdy a platy za schopnosti

Po provedení inventury znalostí a dovedností u každé pracovní pozice je proveden výpočet ohodnocení celého pracovního místa. Znalosti a dovednosti se mohou v šířce i hloubce lišit, pak se také liší mzda placená zaměstnanci.

Mzdy a platy za přínos

Pracovník je odměňován za přínos pro firmu, výsledky, které vykazuje a schopnosti nutné pro jejich dosažení. Takto je v sobě spojeno odměňování za výsledky a za schopnosti.

Tento způsob ohodnocení s sebou nese i jistý motivační faktor pro zvyšování kvalifikačních dovedností.¹⁾

Při ohodnocování pracovníků jsou k základní mzdě ještě někdy přiřazovány dodatkové formy. Mezi nejvíce používané patří:

- prémie (periodické nebo jednorázové),
- odměny za úsporu času,
- osobní ohodnocení, jako procento ze mzdy,
- podíly na výsledcích hospodaření firmy,
- odměna za zlepšovací návrh,
- a také příplatky ke mzdám a platům (dané zákonem nebo dobrovolné).¹⁾

Za součást odměňování pracovníků jsou považovány také zaměstnanecké výhody. Setkáváme se zejména s důchodovým připojištěním, životním pojištěním, příspěvkům na rekreaci a vzděláváním, půjčováním firemního vybavení, poradenstvím pro pracovníky a různými dalšími benefity. Tyto odměny mohou být poskytovány i na individuální bázi a obsahují pro pracovníky motivační potenciál.

Pracovní výkon bývá často obtížně měřitelný, přesto je potřeba mít ve firmě vytvořený systém odměn. Vnitřní mzdovotvorné faktory jsou ovlivněny charakteristikami organizace a spadají pod ně:

- faktory související s požadavky pracovního místa,
- požadovaná úroveň odváděného výkonu,
- pracovní podmínky konkrétního místa.

U vnějších mzdovotvorných faktorů je nejvýraznějším zdrojem informací mzdové šetření srovnávající mzdové podmínky v konkurenčních firmách a právní předpisy, kterými se výplaty mezd musí řídit. Dále se vyberou faktory, které mají hodnotu pro vytváření mzdového systému a zvolenou metodou hodnocení práce se zařadí do klasifikačního systému jednotlivá pracovní místa. Hodnoty, které se ve firmě odměňují závisí tedy zcela na člověkově, který mzdový systém vytváří. Je tedy na místě zdůraznit snahu o objektivitu.

1,2)

1) KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. S. 157-188.

2) MOHELSKÁ, H. Personální management: aplikační systematický přehled. 2003. S. 52-77.

Každý člověk má vytvořenou určitou životní úroveň a pod tu při získávání mzdy dobrovolně neklesne. Potřebuje totiž krýt svoje vytvořené potřeby. Pro přijetí mzdy pracovníkem jsou tedy důležité jeho sociálně-psychologické momenty.¹⁾

1) SCHMIDT, O. Mzdový problém. 1946. S. 398-401.

3.5. **Vzdělávání pracovníků**

Vzhledem k tomu, že žijeme v turbulentním světě, je třeba se vzdělávat. Schopnosti a dovednosti zaměstnanců se mohou stát konkurenční výhodou. Pro zaměstnavatele je důležité rozhodnout, v jakých směrech a jak často je třeba vzdělávacího procesu. Ke vzdělávání se přistupuje v případě adaptace nových zaměstnanců, při potřebě pružnější reakce firmy na požadavky zákazníků nebo při jiné nutnosti prohlubovat či rozšiřovat znalosti zaměstnanců.

Tato oblast zahrnuje různé formy vzdělávání:

- orientace, která umožňuje zaměstnanci rychleji získat přehled o novém pracovním místě a prostředí, kde bude svou práci vykonávat;
- doškolování, rozšiřující pracovníkovi znalosti spojené se svým pracovním místem, které mu umožňuje vykonávat jeho práci lépe;
- přeškolování nebo-li změna pracovní kvalifikace vůbec, kdy si zaměstnanec osvojuje znalosti v novém směru;
- a také rozvoj pracovníka, rozšiřující paletu jeho schopností a dovedností, který mu umožňuje komplexněji se dívat na svoje pracovní povinnosti.¹⁾

Při vzdělávacím procesu si pracovník může osvojovat znalosti potřebné k výkonu práce, schopnosti používat různé pomůcky, postupy a techniky a také osvojit si postoje a chování důležité pro práci.²⁾

Vzdělávacímu procesu může být v podniku přiřazena různá důležitost, měl by ale mít strategický záměr. Tento záměr mu umožní dodržovat postup, který se u vzdělávání aplikuje. V první fázi nastupuje zjištění potřeby vzdělávání. Jsou použity analýzy pracovních míst, hodnocení pracovníků, dotazníky, rozhovory s pracovníky k jejímu odhalení. V druhé fázi se při plánování rozhodujeme o charakteristikách vzdělávání. Ujasníme si cíle, kterých chceme vzděláváním zaměstnanců dosáhnout. Mohou být zaměřené na obsah, kdy jde více o předávání znalostí, nebo na proces, kde hraje větší roli forma vzdělávání. Můžeme zvolit také kombinaci obojího. Z hlediska času můžeme pracovníky vzdělávat na začátku pracovního poměru nebo v jeho průběhu. Rozhodujeme se

1) KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. S. 139-156.

2) MARQUES, C. a JIRÁSEK, F. Řízení lidských zdrojů. 2000. S. 163-184.

také o umístění kurzu, a to na pracovišti nebo mimo pracoviště. Následuje vlastní průběh kurzu. Posledním krokem vzdělávacího procesu je hodnocení výsledků. Umožňuje mi analyzovat investice do vzdělávání a zároveň se rozhodnout, jak se budu v oblasti vzdělávání chovat příště. Dopad vzdělávání by měl být posuzován na třech úrovních: na úrovni podniku, personálního řízení a na úrovni zaměstnance.¹⁾

V České republice převažuje v malých firmách interní typ vzdělávání. Můžeme se v nich ale také setkat s externím typem vzdělávání a se samovzděláváním. Asi 68 % firem se vzdělávání vůbec nevěnuje. Nejtypičtější formou vzdělávání jsou přitom prezenčně realizované semináře.²⁾

V přístupu ke vzdělávání bývají uplatňovány dvě nové koncepce. Koncepce učení se v organizaci je založena na vzájemném se ovlivňování lidí v pracovním kolektivu. V rámci firmy jsou takto předávány nové znalosti, dovednosti i postoje. Koncepce učící se organizace je na vyšším stupni, kdy učení je zařazeno do politiky organizace. Firma sama se snaží získávat a efektivně využívat informace ke svému zlepšení. Spolupracovníci se učí nejen od sebe samotných, ale i z vnějších vztahů.³⁾

1) MARQUES, C. a JIRÁSEK, F. Řízení lidských zdrojů. 2000. S. 163-184.

2) TURECKIOVÁ, M. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. 2009. S. 92-102.

3) KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. S. 139-156.

3.6. Motivace zaměstnanců

Pro člověka je motiv základní pohnutka k tomu, aby vykonával nějakou činnost. Objevuje se v okamžiku, kdy začíná pociťovat nedostatek nebo potřebu uspokojit vlastní touhu. Neuspokojená potřeba nám určuje cíl chování člověka. Od motivace člověka a dalších vložených atribut, jako jsou jeho znalosti a dovednosti, vytrvalost a vynaložené úsilí, se přes výkon činností dostáváme k získání odměny v jakékoli formě. Odměnou je pro nás i pocit vnitřní spokojenosti.

Odlišnost lidí je pro motivační systém ve firmě základním aspektem. Člověk je motivován ekonomickými zájmy. Získává identitu vlastním postojem k práci. Je poháněn vnitřní silou, kterou chce dosáhnout pocitu osobního naplnění. Spojují se v něm nespočet charakterových vlastností a různorodost získaných znalostí, dovedností a zkušeností. Člověk se neustále v průběhu života ovlivňován okolnostmi vyvíjí. Z těchto všech důvodů je motivování zaměstnance ve firmě složitou činností.¹⁾

Proto vznikly zjednodušené náhledy na toto téma, různé teorie. Nejznámější z postupů je teorie hierarchie potřeb.

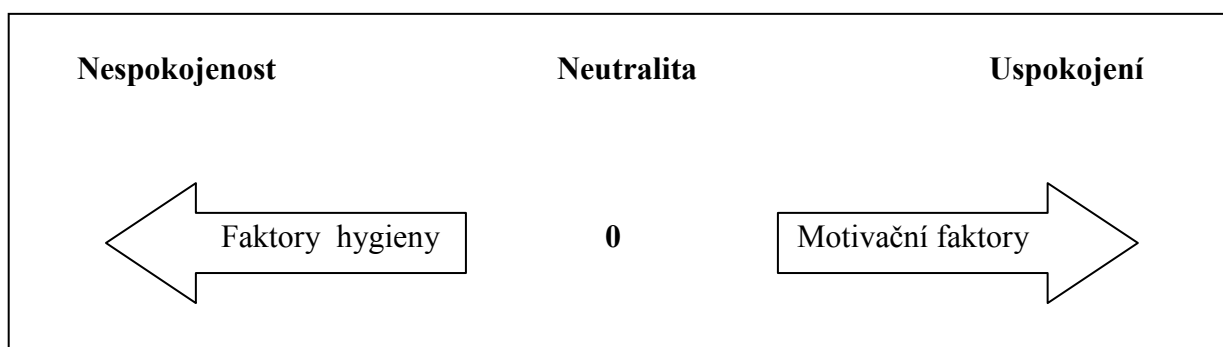


Obr. 1: Maslowova pyramida potřeb (Zdroj 1, s. 76.)

1) MARQUES, C. a JIRÁSEK, F. Řízení lidských zdrojů. 2000. S. 71-92.

Člověk potřebuje uspokojovat svoje potřeby. Nejdříve uspokojí potřeby nižší úrovně, teprve pak je motivován uspokojovat potřeby vyšší úrovně. Na obrázku jsou vidět jejich pojmenované jednotlivé úrovně.

Herzbergova teorie dvou faktorů analyzuje motivaci z dvou směrů. Určuje faktory hygieny, které ovlivňují nespokojenost člověka s jeho prací, a motivační faktory, kterými lze naopak dosáhnout uspokojení. Faktory hygieny jsou např. mzda, kontrola, vztahy se spolupracovníky, pracovní podmínky i soukromý život; motivačními faktory zodpovědnost, osobní naplnění, uznání, pracovní náplň či osobní výhody. Pro obě skupiny platí, že ovlivňují buď úroveň nespokojenosti nebo uspokojení z práce, ne obojí zároveň.¹⁾



Obr. 2: Znázornění Herzbergovy teorie (Zdroj 1, s. 78.)

V literatuře se můžeme setkat s několika dalšími teoriemi. Všechny teorie se ale navzájem doplňují a poskytují nám pouze pohled na motivaci z různých stran. Uspokojení z práce je v zásadě ovlivněno povahovými vlastnostmi člověka, neboli vnitřními faktory motivace, procesem sociální interakce a popisem pracovního místa, které můžeme zařadit do vnějších faktorů motivace. Uspokojení z práce je důležitý výsledek, o který je třeba usilovat, protože následně ovlivňuje produktivitu, fluktuaci a absenci.¹⁾

Motivaci můžeme podpořit formálními stimulačními postupy. (Stimul má na rozdíl od motivace vnější pobídkovou povahu.) Takovéto postupy by měly být brány jako celek, neměli bychom se zaměřovat pouze na jedinou aktivitu z mnoha. Systém motivačních výhod láká vhodné kandidáty, zajišťuje úspěšnost náboru a udržuje pracovníky na jejich

1) MARQUES, C. a JIRÁSEK, F. Řízení lidských zdrojů. 2000. S. 71-92.

místech, vede je k věrnosti. Složky tohoto systému jsou velmi různorodé. Do finančních stimulů patří peníze a jejich formy. Nefinančními metodami jsou různé druhy zboží či jiné odměny. Roli zde hrají také daňové důsledky pro poplatníky, udržování zájmu i krátkodobými odměnami a podpora komunikace.¹⁾

1) FORSYTH, P. Jak motivovat lidi. 2000. S. 69-78.

3.7. Hodnocení pracovníků

Pracovní výkon je potřeba řídit. Organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli výkon. Hodnocení pracovníků umožňuje porovnat, jak pracovníci výkon odvádějí. Většinou je požadovaná hodnota odvozena ze špičkového výkonu. Nepřihlíží se ani k diversifikačním faktorům jako pohlaví, věk, zdravotní stav aj. Pracovníci se pak přepínají, a to zvyšuje jejich nespokojenost, demotivuje je to.¹⁾

Hodnocení pracovního výkonu je také spjato s odměňováním pracovníků a jejich vzděláváním. Tyto atributy mohou být uvedeny v pracovní smlouvě a podpořit tak řízení pracovního výkonu. Dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu může tedy obsahovat nejen závazky pracovníka. Je na vedoucím pracovníkovi, aby zabezpečil motivující prostředí, a právě v tom spočívá řízení pracovního výkonu. Hodnocení pak poskytuje vedoucímu zpětnou vazbu.¹⁾

Hodnocení pracovního výkonu zjišťuje, jak pracovník vykonává svou práci, sděluje a projednává výsledky s pracovníky a hledá cesty ke zlepšení pracovního výkonu. Rozlišujeme dvě podoby hodnocení pracovního výkonu, neformální a formální hodnocení. Neformální hodnocení můžeme vidět v průběžném hodnocení nadřízeným během vykonávání práce. Je spíše příležitostné a jde o součást kontroly plnění pracovních úkolů v každodenním vztahu. Má význam pro usměrňování práce pracovníka. Formální hodnocení je racionálnější a standardizované, má pravidelný interval, pořizují se z něho dokumenty do osobních složek zaměstnanců. Tyto dokumenty jsou používány pro další personální činnosti.^{1,2)}

Dále se budeme zabývat více formálním hodnocením.

Hlavními úkoly hodnocení pracovníků jsou:

- rozpoznat úroveň výkonu pracovníka, jeho silné a slabé stránky,
- vytvořit základnu pro možnost zlepšení pracovníka a pro jeho odměňování,
- motivovat pracovníky,
- rozpoznat potenciál pracovníků a jejich potřeby v oblasti vzdělávání a

1) MOHELSKÁ, H. Personální management: aplikační systematický přehled. 2003. S. 79-108

2) KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. S 125-138.

rozvoje,

- vytvořit podklady pro plánování zaměstnanců a pro další personální aktivity,
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivity pracovníků.¹⁾

Při chápání pracovního výkonu bereme v potaz nejen výstupy pracovního snažení, ale také charakteristiky pracovního chování a další souvislosti s vykonávanou prací v širším smyslu. Při hodnocení pracovníka si určujeme, které charakteristiky jsou pro nás či pro daný výkon práce relevantní. Vybíráme z výsledků práce, jejich kritérií, z pracovního a sociálního chování, z dovedností, znalostí, potřeb a vlastností požadovaných pro pracovní výkon. Stanovíme si, které výsledky jsou žádoucí a které nežádoucí, a podle toho hodnotíme. Nesmíme zapomenout zohlednit také ty faktory, které jsou neodmyslitelně s pracovním výkonem spjaty a které pracovník sám nemůže ovlivnit. Jedná se např. o možnostech zařízení a vybavení přiřazených k práci, možnosti pracoviště, ochotu spolupráce ze strany ostatních pracovníků, životní podmínky pracovníka.¹⁾

Proces hodnocení pracovníků má předem definovaný postup:

1. Začneme s rozpoznáním a stanovením hodnotících kritérií, zásad, kterými se hodnocení bude řídit. Na základě existujících popisů analyzujeme pracovní místa a podmínky jejich výkonu. Dále formulujeme kritéria výkonu a jeho hodnocení. Informujeme pracovníky o připravovaném hodnocení.
2. Získávat informace můžeme rozhovorem, pozorováním, zkoumáním výsledků práce. Z tohoto pořizujeme posléze dokumentaci.
3. Na závěr, po vyhodnocení pracovních výsledků, absolvujeme se zaměstnancem rozhovor, v němž ho seznámíme s jeho výsledky a zjistíme možnosti, jakými lze pracovní výkon zlepšit. I po hodnotícím procesu je pracovník sledován a je zkoumáno, zda došlo ke dohodnutému zlepšení.^{1,2)}

Vedoucím hodnotícího procesu může být přímý nadřízený, v malé firmě majitel nebo hlavní vedoucí. Totéž pro sdělování výsledků hodnocení. Při rozhovoru je dobré neodradit pracovníka a nepoštvat ho proti hodnotícímu procesu. Přece se jedná o činnost, která by měla podniku pomoci. Je vhodné využít i pochvalu a pokusit se samotného pracovníka zapojit do návrhů pro zlepšení.

1) KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. S. 125-138.

2) MOHELSKÁ, H. Personální management: aplikační systematický přehled. 2003. S. 79-108

Pro malou a střední firmu jsou vhodné tyto metody hodnocení:

Hodnocení podle stanovených cílů

Metoda je založena na stanovení jasných a přesně definovaných cílů práce. Je používána u nedělnických typů pracovníků.

Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda se naopak u dělníků často používá. Hodnotí se podle očekávané úrovně výkonu, podle stanovených norem.

Hodnocení pomocí stupnice

Do jednotlivých kategorií se pomocí číselné nebo slovní stupnice zařadí dosažené výsledky práce.¹⁾

Metody jsou prováděny písemnou formou nebo i formou rozhovorů. Součástí je i nepostradatelně identifikace, jako jméno a zařazení pracovníka, datum provedení šetření a identifikace hodnotícího.

U hodnocení bychom měli dbát na to, aby přispívalo k růstu sebedůvěry zaměstnance, ne aby jej odrazovalo. Zpětnou vazbu, kterou nám hodnocení poskytuje, by měl být zaměstnanec schopen použít. Způsob hodnocení by měl odpovídat cílům, kterých chceme tímto dosáhnout. Mělo by podpořit plánování v celé personální oblasti.²⁾

Hodnocení pracovníků firmy souvisí s řadou dalších personálních činností. V první řadě je spojeno s odměňováním pracovníků. Rozhoduje se tu o zvýšení mzdy nebo o udělení odměn. Nepostradatelné je hodnocení i ve směru vzdělávání zaměstnanců. Jak jinak by byla odhalena potřeba vzdělávání či přímo nedostatky v oblasti znalostí. Hodnocení pracovníků by mělo podporovat jejich výkon. Proto při vyslovování jejich závěrů je možnost využít pochvaly, podpořit a stimulovat výkon pracovníka.³⁾

1) KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. S. 125-138.

2) KOŠTÁLOVÁ, H. Hodnocení. 2008. S. 8-11.

3) MOHELSKÁ, H. Personální management: aplikační systematický přehled. 2003. S. 79-108

3.8. Komunikace a podniková kultura

Komunikace uvnitř firmy působí na lidi a firemní procesy. Významně se také podílí na pohledu veřejnosti na firmu. Sociální komunikace je tedy jednou z témat, kterým se budu věnovat.

„Sociální komunikace je součástí sociální interakce.“ [cit. 1] Jednotlivci a skupiny se vzájemně ovlivňují a vstupují do vztahů. Prostřednictvím komunikace se předávají a sdílí informace. Rozlišujeme tyto typy komunikací:

- intrapersonální - kdy jedinec na základě vlastních charakteristik a postojů vyhodnocuje informace a připravuje se k rozhodnutí,
- interpersonální - jedná se o komunikaci mezi dvěma jedinci neboli dialog, příp. komunikace v malé skupině,
- veřejná - která je založena na předávání informací veřejnosti, velkým skupinám lidí.¹⁾

Informace je základním komunikačním prostředkem. Její přenos je umožňován ústní komunikací, písemnou či vizuální komunikací nebo i tzv. komunikací činem. Bez předání některých informací v podniku, např. nelze dokonce vykonávat práci - tady je potřeba formální komunikace. V prohlubování vztahů naopak vyčnívá komunikace neformální, často podpořená neverbálním chováním.¹⁾

Vytváření zdravých a harmonických vztahů ve firmě je třeba podporovat. Můžeme k tomu přispět:

- jasným stanovením a dodržováním pravidel,
- respektováním pracovníků navzájem a vyjadřováním si úcty,
- definováním spravedlivé politiky v jednotlivých personálních oblastech, zvláště v politice hodnocení, odměňování a rozmísťování pracovníků ve firmě,
- vytvořením příznivých pracovních podmínek,
- podporou mezilidských vztahů a odstraňováním potencionálních zdrojů interpersonálních konfliktů.

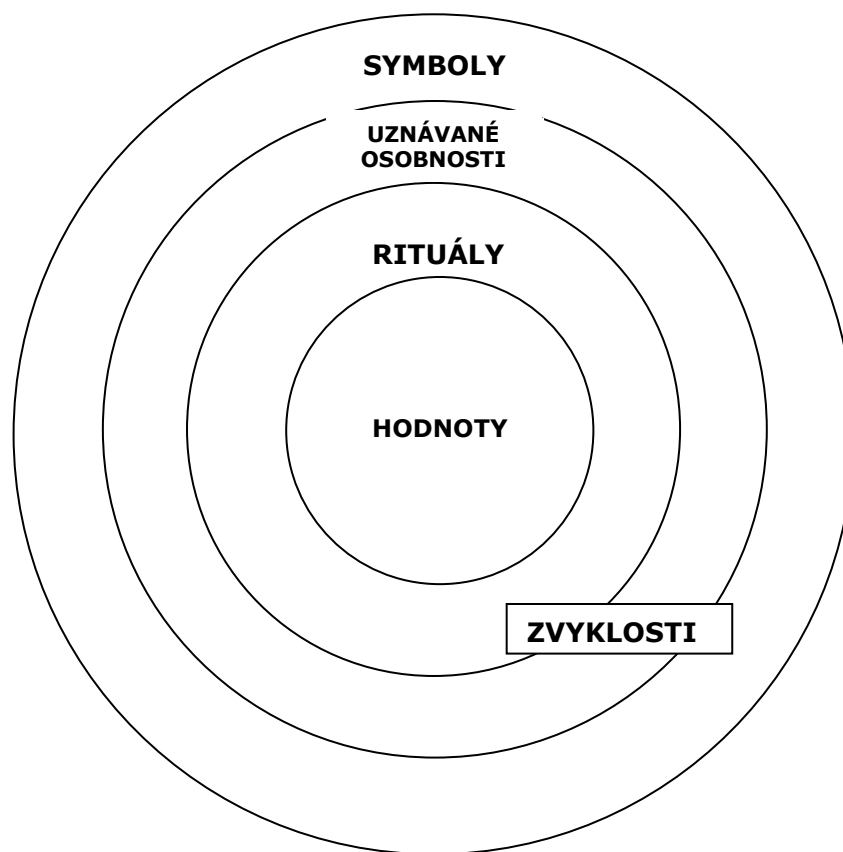
1) TURECKIOVÁ. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 2004. S. 111-152.

V cílech a strategii v oblasti zaměstnaneckých vztahů bychom se tedy měli zastávat komunikace, ochrany, podpory, spolupráce, dodržování disciplíny a řešením konfliktů. ¹⁾

Podniková kultura vyjadřuje, v jaké míře zaměstnanci v podniku sdílí hodnotové představy a normy chování. Je ovlivněna jejich základními postoji a prolíná se do jejich soukromého života. Můžeme sledovat, jak se národní kultura projevuje v kultuře podnikové i jak podniková kultura působí na svoje okolí. ²⁾

Sdílené hodnoty jsou základním prvkem pro tvorbu podnikové kultury. Jedná se o důležité názory a cíle společné většině členů organizace. ²⁾

Firemní kulturu si můžeme definovat i na základě jiných faktorů, které jsou vystupňovány opět ke sdíleným hodnotám.



Obr. 3: Podniková kultura zobrazená ve svých faktorech (Zdroj 2, s. 254)

1) MILKOVICH, G. Řízení lidských zdrojů. 1993. S. 681-726, 766-798.

2) MARQUES, J. a JIRÁSEK, F. Řízení lidských zdrojů. 2000. S. 245-264.

Symbyly jsou pro skupinu lidí interpretující dohodnutý význam, můžeme mezi ně zařadit i specifickou lidskou řeč. Uznávané osobnosti představují modelové typy pracovníků organizace, mají podnikem uznávané vlastnosti. Rituály znamenají standardizované postupy, které jsou pro procesy ve firmě charakteristické. Oblast hodnot, jako vrchol, přisuzuje věcem význam. ¹⁾

Firemní kulturu lze lidem vštípit. Vytváří vzory očekávaného chování lidí, a proto usnadňuje a zrychluje procesy ve firmě. Firemní kulturu můžeme považovat také za nepřímý nástroj řízení. ²⁾

1) MARQUES, C. a JIRÁSEK, F. Řízení lidských zdrojů. 2000. S. 245-264.

2) TURECKIOVÁ. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 2004. S. 111-152.

3.9. Pracovní podmínky zaměstnanců, pracovní právo

Pracovní podmínky zaměstnanců jsou upraveny normami, kterým se v souhrnu říká pracovní právo. Základní právní dokument, který pokrývá tuto oblast, je zákoník práce. V pracovně právních vztazích má zaměstnavatel řídicí postavení a zaměstnanec je zaměstnavatelem řízen. Toto nerovné postavení charakteristicky odděluje pracovní právo od občanskoprávních vztahů. Pracovní právo poskytuje těmto vztahům ochranu.^{1,2)}

Oblast pracovního práva v sobě nese tyto základní principy:

- zásadu rovnosti všech zaměstnanců, jejich pracovních podmínek,
- zákaz diskriminace,
- zákaz zneužívání práv a povinností jednotlivých účastníků vztahů, ochranu lidské důstojnosti neboli zákaz ponižování,
- rozvíjení pracovněprávních vztahů tak, aby byla dodržena pravidla slušnosti a občanského soužití,
- zásada stejné mzdy za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty.¹⁾

Pracovní vztah bývá nejčastěji zakládán pracovní smlouvou, dále jmenováním nebo volbou. Formální a obsahovou stránku pracovní smlouvy stanovuje zákon. Pracovní smlouva by měla být podepsána nejpozději v den nástupu do práce. Tři náležitosti, které nesmí postrádat jsou druh práce, místo výkonu práce a den nástupu. Zaměstnavatel má zároveň stanoveno seznámit svého budoucího zaměstnance s právy a povinnostmi, které z uzavřeného pracovního vztahu vyplývají. Jedná se také o pracovní řád, vnitřní předpisy, předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, protipožární předpisy a případnou kolektivní smlouvu. Není-li uvedeno jinak, je pracovní smlouva sjednána na dobu neurčitou, při stanovení konkrétní doby na dobu určitou. V pracovní smlouvě bývá také dojednána zkušební doba, možné vysílání na pracovní cesty nebo i konkurenční doložka. Neobsahuje-li pracovní smlouva některá práva a povinnosti vyplývající z pracovního vztahu, je zaměstnavatel povinen o nich zaměstnance písemně informovat nejpozději do jednoho měsíce od vzniku pracovního poměru.^{1,3)}

1) MOHELSKÁ, H. Personální management: aplikační systematický přehled. 2003. S. 109-121.

2) MARQUES, C. a JIRÁSEK, F. Řízení lidských zdrojů. 2000. S. 39-68.

3) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 12. června 2006.

Zaměstnanec může mít sjednáno i více souběžných pracovních poměrů. Pokud má zaměstnanec uzavřen pracovní poměr na stanovenou týdenní pracovní dobu, jedná se o hlavní pracovní poměr, při dalším pracovním poměru na kratší pracovní dobu se jedná o vedlejší pracovní poměr. Pracovník může mít vedlejších pracovních poměrů i více. Dalšími právními úkony, kterými lze vstoupit do pracovního vztahu kromě pracovní smlouvy, jsou dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti. Obě mají charakteristické podmínky jejich uzavření.

Obsah pracovního poměru je možné změnit pouze tehdy, dojde-li k písemné dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnavatel může dočasně převést zaměstnance na jinou práci s ohledem na jeho zdravotní stav a schopnosti i bez jeho souhlasu. Pro zaměstnavatele tu platí podmínka, že musí projednat převedení na jinou práci a dobu převedení se zaměstnancem předem.^{1,2)}

Pracovní poměr může být skončen různými způsoby:

- dohodou,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením,
- zrušením ve zkušební době,
- uplynutím sjednané doby,
- smrtí zaměstnance,
- u cizinců je tu možnost i odnětím povolení k pobytu nebo vyhoštěním.³⁾

Dohoda je dvoustranný písemný právní úkon, kdy se zaměstnanec i zaměstnavatel shodnou na jejím obsahu. Pokud to zaměstnanec požaduje, je zaměstnavatel povinen uvést důvody jejího uzavření. Výpověď je naopak jednostranný právní akt, při kterém za určitých podmínek může jedna ze stran pracovní poměr ukončit. Tyto podmínky jsou stanoveny v zákoně.

1) MARQUES, C. a JIRÁSEK, F. Řízení lidských zdrojů. 2000. S. 39-68.

2) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 12. června 2006.

3) MOHELSKÁ, H. Personální management: aplikační systematický přehled. 2003. S. 109-121.

Péče o pracovníky

Péče o pracovníky je jedním z nástrojů získávání a stabilizace zaměstnanců. Upravuje vztahy mezi zaměstnanci a ovlivňuje jejich výkon. Můžeme ji dělit na:

- povinnou, danou zákony a předpisy vyšší než podnikové úrovně,
- smluvní péče, sjednaná v kolektivních smlouvách,
- dobrovolná, která charakterizuje personální politiku a získává pro podnik konkurenční výhodu.^{1,2)}

Do péče o pracovníky můžeme zahrnout:

- pracovní dobu a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti i mimo pracoviště,
- personální rozvoj pracovníků.²⁾

Těmito charakteristikami pracovník odlišuje při porovnávání pracovních podmínek různých organizací.

Pracovní doba umožňuje pracovníkovi stanovit si, jakou dobu bude trávit v práci a jakou dobu věnuje svému volnému času. Souvisí tedy se způsobem života, který zaměstnanec má. Je stanovena v pracovní smlouvě, ale její délka a rozvržení se musí také řídit zákonnou úpravou. Můžeme se setkat s rozlišením normální a kratší pracovní doby, při rozvržení rovnoměrném nebo nerovnoměrném. Zákon upravuje také délku přestávek v práci a jejich rozvržení během pracovní doby, dále možnosti přesčasové práce.

Pracovní prostředí ovlivňuje, v jakém rozpoložení zaměstnanec práci vykonává, působí na jeho pracovní výkon a může mít do jisté míry i vliv na jeho zdravotní stav. Pracovní prostředí je tvořeno materiálními podmínkami, používanou technologií, způsobem, jakým se přistupuje k práci i sociálním zázemím ve firmě. Jeho charakteristikami jsou také prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně-psychologické podmínky.²⁾

Řešení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je z velké části založeno na zákonech.

1) MOHELSKÁ, H. Personální management: aplikační systematický přehled. 2003. S. 109-121.

2) KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. 2007. S. 208-214.

Přestože třeba zvyšují náklady firmy, je nutné tato pravidla dodržovat.

Personální rozvoj pracovníků je tou charakteristikou, která je více volitelná. Odlišuje od sebe jednotlivé firmy a v oblasti nabídky práce je dělá více konkurenční. Péče o kvalifikaci pracovníka a její rozvoj, vytváření dobrých podmínek pro vzdělávání prohlubuje v zaměstnancích vazbu k podniku, jejich loajalitu. Zároveň je formována pracovní síla firmy. V prostoru personálního rozvoje by měly být jasně definované podmínky kariérového postupu ve firmě. Přestože malé firmy nemají často prostor pro postup pracovník po hierarchickém žebříčku funkcí, mohou nabízet pracovníkovi rozmanitou práci a rozšíření jejich odbornosti.

U služeb poskytovaných pracovníkům se můžeme setkat s poskytováním stravování pracovníkům, péčí o zařízení sloužící k osobní hygieně a k oddechu pracovníka, zdravotními službami, poskytnutím pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek, zajišťováním dopravy do zaměstnání a různými poradenskými službami. Také sem můžeme zahrnout sociální služby spojené s využíváním volného času a zlepšováním životních podmínek zaměstnanců. Zlepšují se tak pracovní vztahy ve firmě i k firmě a duplicitně se tímto působí na dobrou pověst zaměstnavatele.¹⁾

Právní stránka pracovního vztahu bývá velmi náročná. Skládá se totiž z potřeby znalostí různých oblastí - pracovního práva, předpisů sociálního zabezpečení, zdravotního pojištění, dále daňových zákonů, účetnictví a řady dalších souvisejících oborů. Povinností zaměstnavatele jsou co se týče právních otázek v oblasti personalistiky největší.²⁾

1) MOHELSKÁ, H. Personální management: aplikační systematický přehled. 2003. S. 109-121.

2) ŠUBRT, B. Abeceda mzdové účetní. 2004. S. 15-16.

4. Představení firmy EKON international, s.r.o.

Předmětem podnikání firmy EKON international s.r.o. je vedení účetnictví a obchodní činnost. Firma se zabývá daňovým poradenstvím, poskytuje tedy právní pomoc a finančně ekonomické rady ve věcech daní, odvodů, poplatků a jiných podobných plateb a ve věcech, které s daněmi přímo souvisejí.

Firma existuje na trhu od roku 1993, její sídlo je v Brně. Založili ji dva vlastníci se stejným, polovičním podílem, kteří oba plní také úlohu jednatelů. V průběhu existence se firma postupně rozrůstala co se týče počtu zaměstnanců a jednou, v roce 1998, se přesídlila, opět do Brna.

Firma se neřídí žádným jasně řečeným motem, heslem či vizí. Zákazníci ji kontaktují z převážné části na základě doporučení. Zřídka se stane, že si některý zákazník vyhledá firmu na internetu nebo jiným způsobem. Postupně si za dobu své existence vytvořila stabilní velikost klientely a stále si ji udržuje.

Předmět podnikání

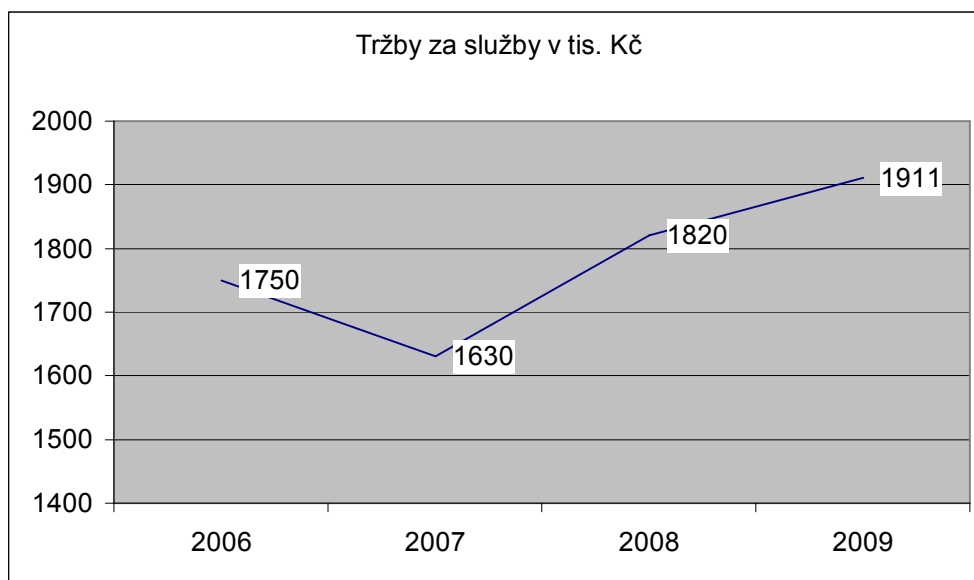
Firma poskytuje služby daňového poradenství a účetnictví, v obchodním rejstříku má dále zapsanu obchodní činnost. Rozsah svých služeb v obou hlavních oblastech přizpůsobuje potřebám svých zákazníků, je schopna poskytnout kompletní služby. V budoucnu majitelka plánuje rozšiřovat své služby ne do šíře, ale do hloubky, tzn. snaží se je zkvalitňovat. Myšlenkou, kterou se nyní zabývá, je odstranění nošení dokladů klienty a nastavení propojeného databázového systému, ke kterému budou mít zákazníci trvale přístup.

Cenová tvorba se odvíjí jednak od různých stupňů paušálních poplatků a dále od počtu zpracovávaných dokladů, resp. zavedených zaměstnanců. Firma má oceněny své služby mírně výše než obdobné malé daňové kanceláře.

Firma má kolem 30 - 45 zákazníků. Vzhledem k tomu, že je pro ni v současné době počet zákazníků dostatečný a majitelka nemá v úmyslu v nejbližší době ho zvyšovat, nevyužívá vlastně žádných distribučních cest. Strategickou výhodou je pro utvořené jméno daňové poradkyně a její firmy domácí zázemí a tedy i větší důvěryhodnost pro klienty a také zvolený přístup k zákazníkům, na kterém si staví. Marketingová činnost firmy je téměř nulová.

Obchodní situace

Firma je téměř zisková, stabilní a z dlouhodobého hlediska i likvidní.¹⁾ Ze skladby aktiv můžeme poznat, že se jedná o kapitálově lehkou firmu. Převážná část oběžných aktiv je tvořena krátkodobými pohledávkami. Firma není kapitálově zadlužená. Majitelka si pečlivě sleduje ekonomickou situaci firmy.



Graf 1: Tržby za služby firmy v letech 2006 - 2009.

Firma nemá uzavřeny leasingové smlouvy. Paní inženýrka je automaticky pojištěná z Komory a nad to se připojišťuje.

1) Sběrka listin: EKON international, s.r.o. - Účetní závěrky z let 2007 - 2009 [online]. Převzato 29.3.2011. Dostupné z < <http://www.justice.cz> >.

Firma se vyhýbá zákazníkům zaměřeným na zemědělství a cestovní ruch, protože u těchto oborů jsou podmínky značně specifické. Do jejího zákaznického rozsahu spadají většinou výrobní a obchodní firmy. Nyní, v období ekonomické krize, je klasicky zaznamenanatelný nárůst klientů. Výkonnost jednotlivých služeb je sledována - díky počítačovému software (určí se, kolik bylo zpracováno dokladů, zaměstnanců, dále vypracováno daňových přiznání apod.) Zákazníci jsou s poskytovanými službami spokojeni, a to jak s odborností a kvalitou služeb, tak s přístupem personálu.

Společnost má přehled o své konkurenci.

Vyhodnocení firmy i z dalších pohledů

Umístění podniku jeho dosahované výsledky dle slov majitelky vůbec neovlivňuje. Sídlo firmy leží v klidné a dobré čtvrti nedaleko centra města, je zde dostatečně místa na zaparkování.

Závislost firmy na technologickém pokroku ji nutí neustále obměňovat počítače a softwarové vybavení. Vzhledem k oboru podnikání je právě na politických a zejm. právních změnách postavena. Ekonomika ovlivňuje firmu až sekundárně, a to primárním dopadem na klienty.

Za externí bariéry by dle majitelky šla považovat znalost jazyků. Ale protože umí německy, částečně i anglicky, zůstává klidná.

Plánování - rozhodování- kontrola

Nyní je firma v období stagnace, objem zákazníků jí vyhovuje a zabezpečuje požadované zisky. Díky tomu, že se jedná o rodinnou firmu, hodlá majitelka budoucí plány nechat na své dceři, která právě dokončuje studium na vysoké škole ekonomického zaměření.

Majitelka, díky tomu, že vlastní malou firmu a je jediným člověkem, který ji vede, má dobrý přehled o činnostech firmy. Náklady firmy jsou řízeny.

Organizační struktura

Personální oblast je předmětem bakalářské práce, budu se jí věnovat podrobněji v další části.

Informační systémy, IT

Ve firmě je velmi dobrá komunikační síť díky velikosti firmy, prostředí v ní vytvořeném a interpersonálním vztahům. Vycházejí si vstříc v rámci stanovených pravidel.

Firma nemá vlastní internetové stránky.

Její počítačové technologie (ať už softwarové nebo hardwarové) spravuje pravidelně externí pracovník.

Další otázky

Za výraznou silnou a zároveň slabou stránku firmy je považována samotná osoba majitelky. Je to jediný řídicí pracovník, který má přehled o všech činnostech firmy a spravuje i jednotlivé detaily. V okamžiku, kdy by nebyla dlouhodobě v práci, by nastal problém. Na druhou stranu díky své pozici a přístupu k firmě jako k prostředku finančního zajištění si majitelka může ve firmě dělat „co chce“.

Stručný popis chodu firmy: Každý dle své pozice a zákaznického zázemí obstarává veškeré činnosti pro svého klienta. V případě složitějších činností se zaměstnanci obracejí na majitelku firmy. Popis činností jednotlivých pracovníků je uveden v popisu personální oblasti. Majitelka firmy, vzhledem k tomu, že má vzdělání daňové poradkyně a je řídicí osobou ve firmě, vykonává pro klienty náročnější a znalostně složitější činnosti, zároveň řeší obchodní a finanční oblast, personalistiku a další. Pokud přijde do firmy zákazník, jsou s ním dohodnuty podmínky, sepsána smlouva, poskytnuty služby - dle určení majitelky a dle zaměření poskytovaných služeb se o zákazníka stará většinou ten samý zaměstnanec, od začátku do konce. Co se týče denní činnosti - každý si sám, příp. dle instrukcí majitelky volí ty činnosti, které v ten den bude vykonávat, dle důležitosti. Vládne zde volnější atmosféra, zaměstnavatelka se může spolehnout na zodpovědnost svých zaměstnanců.

5. Analýza personální oblasti

Personální strategie a plánování

Cílem firmy je v současné době generovat zisk za udržení určitého stálého počtu zákazníků. Pro majitelku se jedná o zdroj obživy a zároveň její pracovní náplň. Firma mimo udržení tohoto stavu nemá žádné expanzivní záměry. V budoucnu majitelka uvažuje, že by firmu předala své dceři. Firma s touto vizí existuje už několik let. V současné době dcera majitelky dokončuje studium a předpokládá se její vstup do firmy jako další daňové poradkyně.

Personální strategie odpovídá strategii celé firmy. Týká se plnění smluvně domluvených činností zákazníkovi, podpory zaměstnanců případného rozšiřování služeb, upravování počtu zaměstnanců dle objemu práce (závisí na sezónních činnostech). Plánování spočívá pouze v předvídání případného uzavření dohody o pracovní činnosti nebo v domluvě školení zaměstnanců.

Novým firemním cílem bude začlenění další daňové poradkyně do firmy. Odpovídající personální strategie nebyla dosud stanovena.

Struktura organizace, pracovní pozice

Ve firmě je uplatňován dominantní způsob rozhodování. Majitelka firmy pod sebou má dvě zaměstnankyně na hlavní pracovní poměr, v případě většího objemu práce uzavře dohodu o pracovní činnosti s dalším pracovníkem. Ve firmě neexistuje popis pracovních pozic. Každému z pracovníků je jasná jeho role ve firmě.

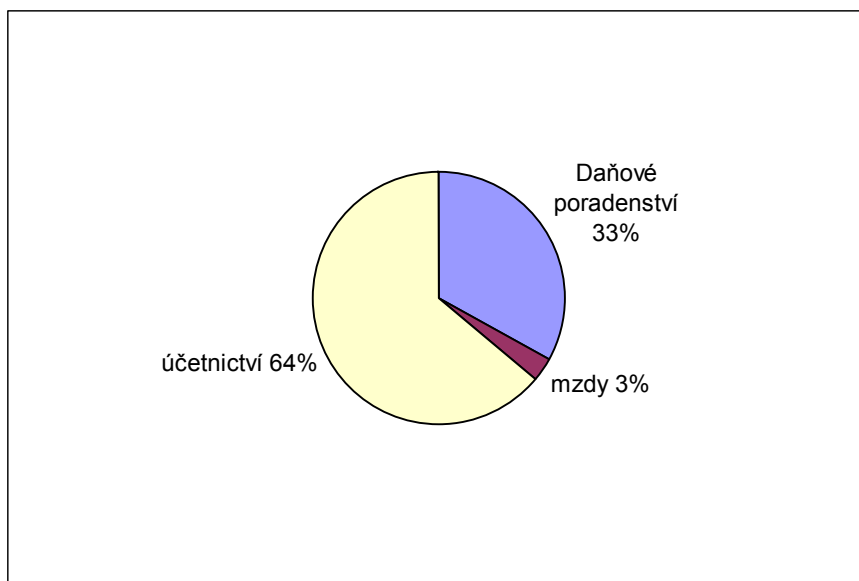
Zaměstnanci, jejich pracovní role, náplň práce a odborné znalosti:

- paní Černá - mzdová účetní, smlouva na dobu neurčitou. Vede účetnictví a výkaznictví veškerých firem, které mají zájem o mzdové účetnictví - v současné době pouze jedna firma, a stará se i o další firmy, provádí kancelářské práce. Má středoškolské vzdělání.
- paní Vyskotová (sestra majitelky) - účetní, smlouva na dobu neurčitou. Náplní práce je běžné účetnictví, kancelářské práce. Středoškolské vzdělání.

- paní na dohodu o pracovní činnosti (maminka majitelky) - ve firmě zaměstnána pro případ potřeby. Je to bývalá daňová poradkyně.

Obě pracovnice mají určené zákazníky, kterým poskytují smluvně dohodnuté služby a celkově se o ně starají. V případě náročnějších činností a zpracování daňových přiznání se obrací na paní Svobodovou, která dále zpracovává např. podklady pro úvěr, činnosti v oblasti práva, má na starosti vlastní komplikovanější firmy.

V oblasti informačních technologií má firma uzavřenou smlouvu s externím pracovníkem, který jednou za dva týdny provádí kontrolu informačního systému a stará se o hardwarové zařízení firmy. Vyúčtování je prováděno klasicky na fakturu.



Graf 2: Rozložení poskytovaných služeb zákazníkům ve firmě.

Nábor, výběr, přijímání zaměstnanců, jejich stabilizace, outplacement

Firma nemá stanovený postup při náboru, výběru a přijímání zaměstnanců, v posledních 10 letech toto nepotřebovala. Počet pracovních pozic upravuje dle potřeb firmy - jak jsem již zmínila formou „brigádníka“. Dosud byl počet zaměstnanců dostatečný. Nebylo nutné s nikým ukončovat pracovní poměr.

Jedná se o rodinnou firmu, proto při případné stabilizaci zaměstnanců působí zejména klid, pohoda a rodinné prostředí.

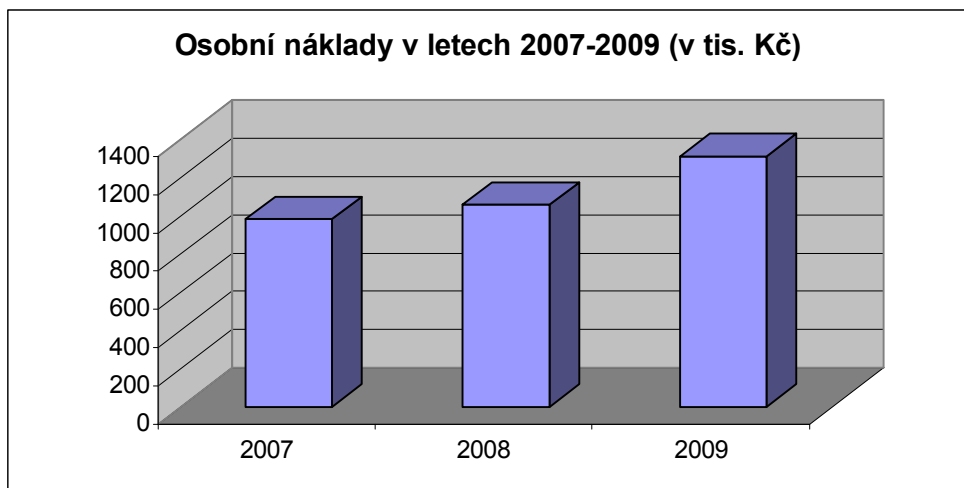
Odměňování

Zaměstnanci dostávají na základě pracovní smlouvy za odvedenou práci mzdu v konstantní výši do 25 tis. Kč. Paní na dohodu o pracovní činnosti má konstantní odměnu 5000,- Kč měsíčně.

	Vertikální analýza [tis. Kč]			Procentuální výše z celk. nákl.		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Osobní náklady	985	1060	1314	60,4%	57,7%	67,5%

Tab. 1: Analýza osobních nákladů ve firmě.

V tabulce je uvedena výše osobních nákladů v letech 2007-2009 a jejich procentuální vyjádření z celkových nákladů. Můžeme usuzovat, že lidský kapitál je ve firmě důležitou nákladovou složkou.



Graf 3: Vertikální analýza osobních nákladů ve firmě za roky 2007-2009.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Zhodnocení vzdělávání vedeného pod firmou u jednotlivých osob:

- Paní Svobodová - majitelka firmy jako daňová poradkyně absolvuje školení pravidelně v oblastech, které si sama určí za potřebné. Zpravidla jsou školení vedena Komorou daňových poradců ČR, která lze hodnotit jako jedna z nejkvalitnějších a nejlevnějších. Povinností daňového poradce je mít ročně odškolených 45 hodin.
- Paní Vyskotová vzhledem k tomu, že vykonává rutinní práce a potřebné informace může získat od majitelky firmy, absolvuje školení pouze výjimečně.
- Paní Černá taktéž.

Poslední školení zaměstnankyň bylo zaměřené na oblast účetnictví a novelizace mezd.

Předpokládá se, že obě zaměstnankyně by měly mít vnitřní motivační systém, k tomu, aby se samovzdělávaly. Zároveň mají možnost na základě dohody s majitelkou vybrat si školení, které by doplnilo jejich znalosti. Této možnosti se jim ale dostává pouze výjimečně, není to už cíleně řízené.

Motivace a stimulace

Motivační systém ve firmě je postaven na rodinném prostředí. Zároveň tu pro zaměstnance funguje možnost dohody - např. úprava pracovní doby, oblast školení apod. Dalšími faktory motivace jsou složky odměňování, a to výše mzdy, penzijní připojištění placené zaměstnavatelem, stravenky.

Zaměstnanci sami bez pobízení odvádějí kvalitní práci.

Hodnocení a kontrola

Vzhledem k velikosti firmy a způsobu řízení, majitelka průběžně sama vidí, v čem zaměstnanci vynikají a kde mají nedostatky. Formální hodnocení není prováděno.

Chybovost zaměstnanců je téměř nulová. Sankce zaměstnancům nejsou předepisovány k úhradě.

Komunikace a podniková kultura

V této malé rodinné firmě je obvyklá denní komunikace. V případě potřeby je preferována komunikace přes telefon. Pokud je majitelka například nemocná, zadá instrukce zaměstnancům pro dobu svojí nepřítomnosti. Naopak, pokud zaměstnanec potřebuje, je zde také velká možnost domluvy. Mimo pracovní dobu se pracovníci nescházejí.

Pracovní podmínky, právní otázky

Ve firmě je dodržován zákoník práce. Paní Svobodová dbá na zájmy svých zaměstnanců. Zaměstnanci mají právo na 4 týdny dovolené. Pracovní řád není sepsán. Smlouva o pracovním poměru je zpracována na kvalitní úrovni. Zaměstnanci ale nepodepisovali smlouvu o mlčenlivosti a ochraně dat.

6. Vyhodnocení

V oblasti personalistiky firma splňuje požadovanou právní stránku a funkčnost tohoto systému je dostačující. Nelze ale říci, že dosahuje možné efektivity. Podrobnější zhodnocení naleznete v tabulce. Průzkum ve firmě jsem podpořila také dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci a zákazníky firmy.

1.	Ve firmě nejsou jasně stanovené cíle a strategie celého subjektu, což se promítá i do personální oblasti. Firma je řízena pouze s cílem dosahovat zisk. Toto v malé firmě může být dostačující. Může to ale znamenat, že firma nevyužívá plně svých možností. A těmi je v této firmě lidský potenciál. Předpokladem je , že jasně stanovené cíle firmě usnadní a urychlí práci.
2.	Organizační struktura firmy v současné době umožňuje pružně jí reagovat na její potřeby. Zatím ale není vyřešena otázka přijetí další daňové poradkyně do firmy a jaké dopady jsou s tím spojeny. Určitě se to projeví nově v potřebě provádění marketingové činnosti a možná bude potřeba přijmout i nového zaměstnance do funkce účetní.
3.	Ve firmě nejsou nastaveny postupy pro případ náboru, přijímání a zaškolování nového zaměstnance.
4.	Stanovení nového systému mezd se zabudovanou variabilní složkou závisující na odvedených výkonech by podpořilo motivaci zaměstnanců.
5., 6.	Oblasti vzdělávání a hodnocení zaměstnanců jsou nastaveny jen na to nejnutnější.
7.	Je možné ještě podpořit komunikaci ve firmě a její klima.
8.	Ve firmě neexistuje pracovní řád.

Tab. 2: Přehled zjištěných nedostatků personální oblasti ve firmě.

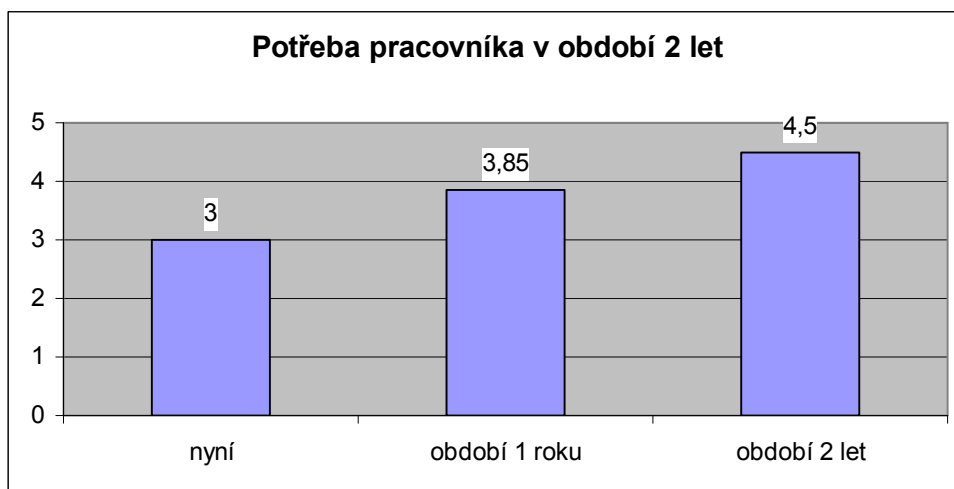
7. Vlastní návrhy řešení

7.1. Návrh v oblasti personální politiky a plánování

Aby firma mohla stanovovat cíle v personální oblasti, musíme nejprve odhalit, jakými se řídí celofiremními cíli.

- Primární je pro ni dosahování zisku s udržení stávající klientely.
- Z důvodu zapojení nového pracovníka bude třeba zvýšit spokojenost zákazníka vyjadřující se minimálně 15% růstem klientely v příštích 12 měsících. V období 5 let je třeba dosáhnout zvýšení klientely minimálně o 60 %.
- V období 2-3 let zavedení nového informačního systému ve firmě dostupného zákazníkům.
- Zároveň je pro podnik zásadní jeho bezproblémové fungování. A protože je podnik postaven na lidském kapitálu, bude se jednat o snížení problémů v této oblasti.

V grafickém znázornění níže můžete vidět potřebu pracovníka v jednotkách v období 2 let.



Graf 4: Předpokládaná potřeba pracovníka v období 2 let.

Pokrytí této potřeby bude zaručeno začleněním další daňové poradkyně, příp. přijetím dalšího zaměstnance. Pro firmu to znamená zvýšení klientely o 18,5% v roce prvním a o 16,9% v roce druhém oproti roku prvnímu.

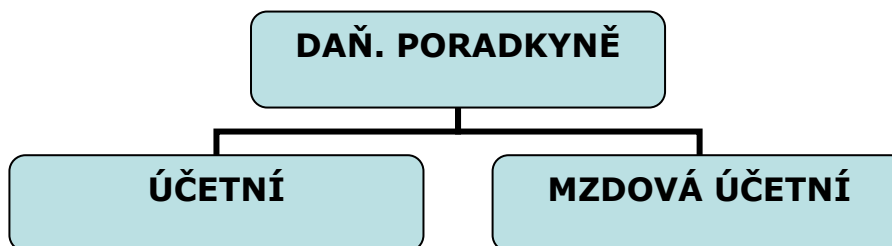
Jakým způsobem se podnikové cíle promítnou do personálních cílů a plánování:

- Začlenění zaměstnance do podnikové struktury a jeho zaškolení v období 3 měsíců.
- Soustavné kontrolování potřeby zaměstnanců.
- Podpora rozšiřování firmy co se týče zákazníků personální politikou včetně zařazení marketingové činnosti.
- Zvýšení počtu zaměstnanců o 2-3 v období 5 let.
- Zavedení nového vzdělávacího programu v období 1,5 - 2 let.
- Minimalizace problémovosti v personálním systému v průběhu následujícího roku.
- Zavedení inovací navržených v této práci, které podpoří fungování personálního systému v období 1 roku.

Zároveň bude podpořen chod firmy a snaha zaměstnanců různými motivačními faktory.

7.2. Návrh v oblasti struktury organizace a pracovních pozic

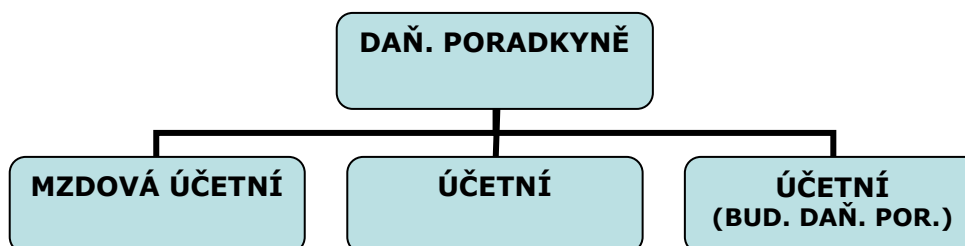
V současné době je možné organizační strukturu zakreslit jednoduchým schématem.



Obr. 4: Současná organizační struktura firmy.

V případě potřeby je do práce zapojena také pracovnice na dohodu o pracovní činnosti. Ta pokrývá nadbytek pracovní síly, který je potřeba v době největší činnosti daňové kanceláře, zejm. v období podávání daňových přiznání.

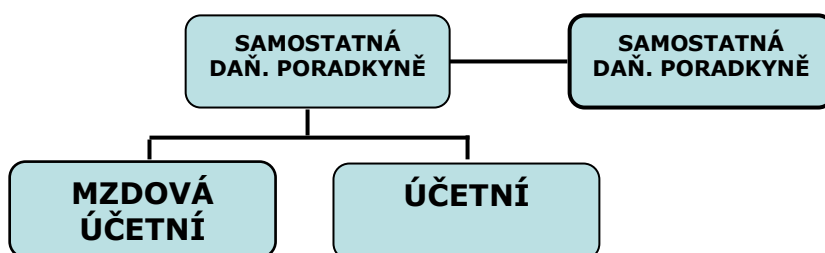
V nejbližší době bude do firmy zapojena také dcera majitelky firmy, která bude vykonávat práci daňové poradkyně. Vzhledem k tomu, že ale v oblasti daní a účetnictví nemá téměř žádné zkušenosti, obsadí nejdříve funkci řadové pracovnice ve firmě.



Obr. 5: Organizační struktura firmy po změně.

S novou daňovou poradkyní bude uzavřena pracovní smlouva na dobu neurčitou a bude se snažit vstřebat maximum znalostí a zkušeností od svých spolupracovnic, které jsou k výkonu této práce potřeba. Předpokládá se délka začlenění na této pozici v období 1 roku.

Majitelka firmy ale chce, aby její dcera po ní převzala daňovou kancelář. Proto navrhuji, až dcera nabere dostatek zkušeností (předpokládá se délka tohoto období 1 rok), aby postoupila a stala se rovnocenným partnerem majitelky firmy.

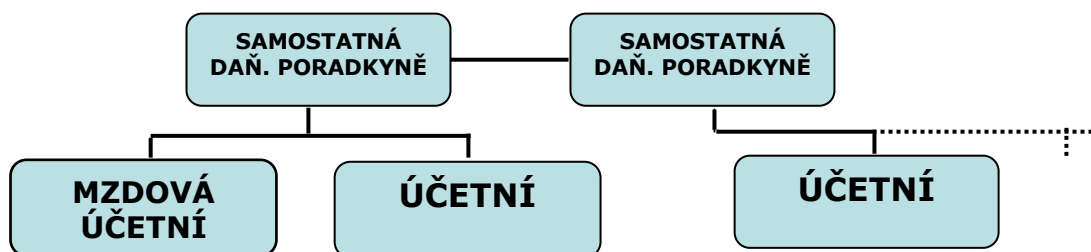


Obr. 6: Organizační struktura firmy po změně.

Odpovídá tomu také její vzdělání daňové poradkyně. Dcera bude řídit vlastní klienty, kteří budou spadat pouze pod ni a uplatní získané zkušenosti. Tato nová pozice pro ni bude spojena s dalším doškolováním, tentokrát v oblasti managementu. Vzdělávací podporou pro ni tentokrát bude sama majitelka firmy. (Po tu dobu nebude potřeba, aby absolvovala externí školení kromě školení nutného pro daňovou poradkyni v rámci Daňové komory.)

Dcera majitelky firmy tedy bude schopna po té řídit vlastní klientelu a vést svoje zaměstnance i chod firmy.

Pokud se firma bude dále rozšiřovat a budou přibývat noví klienti, bude se o ně starat dcera majitelky firmy. Předpokládá se, že bude potřeba najmout dalšího nového zaměstnance. Ten, po postoupení výběrového řízení, bude zařazen pod vedení dcery majitelky firmy.



Obr. 7: Organizační struktura firmy po změně.

Vznikne nám organizační struktura rozdělná na základě zákazníků, o které se pod záštitou dvou daňových poradkyň budou starat jejich účetní. Rozhodovací pravomoci budou v personální stránce rovnocenné, o provozní a finanční stránku se zatím bude starat pouze majitelka firmy.

Pozn.: Ve firmě je a zřejmě zatím i bude zaměstnána pouze jedna mzdová účetní. Proto klienti s tímto zaměřením budou muset být zařazeni pod ni. Urychlí to práci.

Plánované rozšiřování klientely by pro firmu neměl být problém, protože má mezi zákazníky dobré jméno. Bude se ale muset začít věnovat marketingové činnosti, což do této doby nedělala. Bude to spočívat(zejm. ve:

- vypracování marketingového plánu,
- případné konzultaci s marketingovým poradcem,
- tisku vizitek a zadání výroby propagačních předmětů,
- provádění marketingové činnosti.

Časový rozsah se předpokládá 5-10 hod. Dále bude třeba se činnosti věnovat i průběžně, což vezme 1 h za 14 dní až měsíc. Osoba, která se marketingové činnosti bude věnovat, bude osoba, která řídí chod celé společnosti, tedy majitelka firmy.

7.3. Návrh v oblasti náboru, výběru a příjmu zaměstnanců, jejich stabilizace a outplacementu

V blízké době se počítá s přijetím dcery majitelky do firmy jako daňové poradkyně. Bude přijata bez náborového procesu a bude s ní sepsána smlouva na dobu neurčitou. Pro ujasnění některých náležitostí, např. jejích cílů v pracovní oblasti, je třeba s ní provést alespoň vstupní pohovor a po té vstupní zaškolení jako u jakéhokoliv nového zaměstnance.

Pro pozici účetní se předpokládá, že bude v období 1-2 let potřeba získat nového zaměstnance. Protože se ve firmě nábor, výběr a příjem zaměstnance dlouho neprováděl, budu se těmito procesy zabývat a provedu jejich návrh pro firmu.

Inzerát pro novou pozici účetní může být uveřejněn různými cestami. V tabulce můžete vidět jejich přehled.

Úřad práce <ul style="list-style-type: none">- uveřejnění dané pozice je zadarmo,- pro firmy je povinností oznámit na úřadě práce, že hledají nového zaměstnance.- pozn.: pro statistické účely je volné pozice třeba začlenit do klasifikace CZ ISCO.
Firemní nástěnka <ul style="list-style-type: none">- nepředpokládá se, že v blízkém okolí firmy ještě najde osobu, která se zabývá účetnictvím .
Inzert Expres (denní tisk) <ul style="list-style-type: none">- cena za uveřejnění inzerátu: 20 Kč / 1 řádek na jeden den,- jednoduchá registrace inzerátu na Internetu na vlastních stránkách nebo na pobočce,- bonusem je uveřejnění na stránkách tisku po 1 měsíc zdarma,- jedná se o nejčtenější noviny s inzeráty práce na Jižní Moravě.
www.jobs.cz (Internetové stránky) <ul style="list-style-type: none">- cena za uveřejnění inzerátu: 4900,-Kč za 2 týdny, 5900,-Kč za měsíc (ceny jsou bez DPH, DPH činí 20%),

<ul style="list-style-type: none"> - bonusem zdarma je aktualizace každý týden (přesunutí na začátek) a zveřejnění na Hotjobs.cz (portál s nejnovějšími nabídkami práce), - pracovní inzerát je velmi lehké zveřejnit - za několik minut z počítače, - pro uchazeče je snadné vyhledat si inzerát, který je pro ně vhodný, dle výběrových kritérií, - tento pracovní portál je velmi známý mezi uživateli Internetu v ČR. ¹⁾
<p><u>www.superkariera.cz</u> (Internetové stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> - jednorázová inzerce volného místa stojí 1999,-Kč bez DPH, délka uveřejnění je 4 týdny, - možnost jednorázového vyhledávání v databázi životopisů, - není to jedna z nejnavštěvovanějších stránek ohledně nabídky práce; návštěvnost je pouze dobrá. ²⁾
<p><u>www.nabidky-prace.cz</u> (Internetové stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> - cena zveřejnění volné pozice je 2000,-Kč bez DPH, - inzerce trvá po dobu 40 dní (vč. 10-ti denního bonusu), - pro inzerenty je zdarma zobrazení na serveru Úřad práce, - jednoduché ovládání a rychlost poskytovaných služeb, dobrá návštěvnost. ³⁾
<p>rádio Petrov</p> <ul style="list-style-type: none"> - namluvení spotu - cena 3000,-Kč, - cena odvysílání jednoho třiceti sekundového spotu 400 - 700 Kč, - zaměřeno na posluchače kolem 25 - 35 let, - pro uveřejnění nabídky práce je to spíše dražší záležitost.
<p>Manpower (personální agentura)</p> <ul style="list-style-type: none"> - firma poskytuje vyhledávání zaměstnanců, testování a poradenství, - ušije klientovi nábor na míru, má zkušenosti, - cena se pohybuje od 1,5 až 2 - násobku mzdy nového zaměstnance, - vlastní Internetové stránky www.manpower.cz.

Tab. 3: Přehled možností uveřejnění nabídky práce.

1) Pracovní portál www.jobs.cz [online]. Převzato 30. 11. 2010. Dostupné z WWW: <
<http://firmy.jobs.cz/hledam-zamestnance/>>.

2) Pracovní portál KARIERA.CZ, s.r.o [online]. Převzato 30.11. 2010. Dostupné z WWW: <
<http://www.superkariera.cz/pro-firmy-akce>>.

3) Pracovní portál Nabídky práce, s.r.o [online]. Převzato 30.11.2010. Dostupné z WWW: <
<http://www.nabidky-prace.cz/inzerce-prace>>.

Z uvedených možností, kde uveřejnit nabídku práce, je nutnou podmínkou informování Úřadu práce a dále bych si vybrala Internetové stránky www.jobs.cz, protože tak se inzerát dostane k nejvíce možným uchazečům. Firmu tak inzerce vyjde na jednorázových 5900,-Kč a bonusem pro ni budou doplňkové služby, Pokud by se firmě první možnost nelíbila, inzerovala bych v časopise Inzert Expres, který firmu vyjde na čtrnáct dní asi na 600 Kč a pokryje zřejmě druhou největší možnou skupinu uchazečů.

Inzerát podaný k uveřejnění by měl znít takto:

Malá firma zabývající se účetnictvím a daňovým poradenstvím hledá do svých řad pracovníci na pozici Účetní.

Požadavky: znalost vedení daňové evidence a účetnictví,
zkušenost v oblasti min. 2 roky,
znalost anglického nebo německého jazyka (střední úroveň),
pečlivost, zběhllost,
samostatnost,
vlastní úsudek,
znalost účetního programu ZB komplet výhodou,
ovládání sady MS Office.

Náplň práce: vedení daňové evidence, účetnictví,
vyplňování formulářů pro úřady SZP, daňových přiznání,
kontakt s úřady,
práce v programu ZB komplet,
kontakt se zákazníky,
zpracování měsíčních přehledů pro zákazníky.

Nabízíme: smlouvu na dobu neurčitou,
mzdu odpovídající odvedeným výsledkům,

práci v rodinném prostředí malé firmy,
pravidelné školení,
penzijní připojištění,
stravenky,
dobrý kolektiv.

Pracoviště: Brno, Královo Pole.

Mzdové rozpětí: 16 000 - 20 000.

Datum aktuální nabídky: do (požadované datum).

Kontaktní osoba: JUDr. Ivana Svobodová, ekon.svobodova@tiscali.cz.

Zařazení v klasifikaci CZ ISCO: Odborná účetní všeobecná (33131).

3 týdny po uveřejnění inzerátu budou shrnuty výsledky a bude vybráno 5-10 uchazečů, kteří splňují požadované parametry. Tito uchazeči budou pozváni na přijímací pohovor. Přijímací pohovor bude mít následující strukturu:

- seznámení uchazeče s firmou,
- popis vykonávané práce,
- otázky, které vyjasní a přiblíží náležitosti s firmou,
- otázky pro uchazeče: Co si pod vykonávanou prací představuje? Jaké podmínky jsou pro něho vyhovující? Čeho chce v životě dosáhnout?

Uchazeč v rámci přijímacího procesu absolvuje také zkoušku znalostí. Uchazeč musí testem uspokojivě projít. Příklad tohoto testu je uveden následovně.

Test z účetnictví:

Jaké jsou termíny odevzdávání přihlášek nového zaměstnance na úřadech SZP?

Jaký je rozdíl mezi způsobem účtování o zásobách A a B?

Na jaké účty se účtuje o zásobách?

Zaúčtujte převod peněz z pokladny do banky.

Definujte základní rozdíl mezi daňovou evidencí a účetnictvím.

Čas na odpovědi 15 minut.

Vyzkoušení dalších znalostí:

Vytvoření tabulky v Excelu a její odeslání přes program MS Outlook. (Zde hraje roli i slohová úprava e-mailu.) Čas na test 15 minut.

Celkem se předpokládá čas na přijímací řízení asi 45 minut - 1 hodina na 1 uchazeče. Z uchazečů u přijímacího pohovoru budou vybráni 2-3 kandidáti, kteří splňují všechna kritéria a majitelka z nich posléze vybere 1, který bude pozici nejlépe vyhovovat. Vybraný pracovník bude pozván na podepsání smlouvy (aby si mezitím nenašel jiné lepší místo). Ostatním bude rozeslán e-mail s odmítnutím.

Na trhu práce se stále promítá doznívající krize. Všechny sektory kromě průmyslu se projevují v náboru velmi opatrně. Proto by, pokud podobný průběh bude pokračovat, nemělo být těžké najít si za rok nového zaměstnance.¹⁾

První den v práci bude nový zaměstnanec řádně proškolen. Informace budou podány v tomto sledu:

- zaměstnanec bude znovu seznámen s firmou a jejím chodem,
- bude představen ostatním zaměstnancům,
- bude mu přiděleno pracovní místo,
- bude mu představena práce, kterou bude vykonávat,
- bude seznámen s pracovním řádem.

Průběh adaptace nového zaměstnance bude sledován. Na toto období mu bude přidělen stálý zaměstnanec, který mu bude oporou a kterého se může zeptat na jakoukoliv otázku. Po 1 měsíci bude se zaměstnancem proveden pohovor, ve kterém bude zhodnoceno jeho zařazení v jeho začátcích. Po 3 měsících od začátku poměru bude zhodnoceno zaměstnancovo působení ve firmě a bude mu oznámeno, zda pokračuje i po skončení zkušební doby. Zaměstnanec bude zařazen do školicího programu firmy.

1) Pracovní portál Manpower.cz: Studie z trhu práce [online]. Převzato 5.1.2011. Dostupné z <<http://www.manpower.cz/studie.php>>.

7.4. Návrh v oblasti mzdového systému.

Po přijetí nové daňové poradkyně mezi zaměstnance bude potřeba ohodnotit její práci. Výše mzdy pro daňovou poradkyni stanovím na 24 000,- Kč. (Nová daňová poradkyně zatím nebude společnicí firmy, proto bude dostávat mzdu a ne podíl na zisku.)

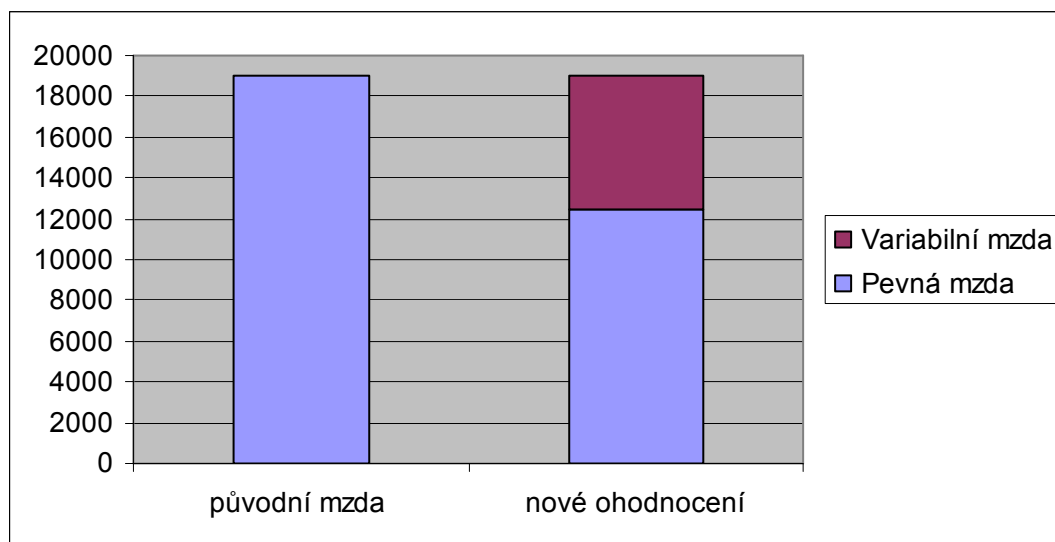
Navrhuji, aby nová pracovnice na pozici účetní dostávala první rok 17 000,-Kč a po dokončení jednoho roku ve firmě se jí navýšila mzda o 12 %, tedy asi o 2 000,-Kč. Mzda bude pak odpovídat mzdám stálých pracovníků. V tomto navýšení se odráží zavedení pracovnice ve firmě a její udržení se na tomto místě.

Zaměstnanci ve firmě dosud dostávali měsíčně pevně stanovenou mzdu. Navrhuji vytvořit mzdový systém s odpovídající výší mzdy, který bude obsahovat více motivačních prvků, než jak tomu bylo doposud. Zaměstnanci budou dostávat minimální mzdu 12 000,- Kč měsíčně za chození do práce a dále budou mzdově ohodnoceny jejich výkony. V tabulce jsou vidět jednotlivé pracovní výkony a k nim přiřazené odpovídající koeficienty. Koeficient je vypočten z možného množství odváděných výkonů za hodinu.

úkon	kolik zabere času	koeficient
zaúčtování dokladu	2 minuty	0,03
výkaz pro SZP	10 minut	0,17
daňové přiznání	1,5 hodiny	1,5
kontrola na úřadě SZP	8 h (příprava) + 2 h	10
kontrola na FÚ	6 h (příprava) + 4 h	10

Tab. 4: Ohodnocení výkonů pro účel výpočtu mzdy.

Počet odvedených výkonů za daný měsíc bude sečten, vynásoben koeficientem a dále konstantou 43,75 Kč. O tuto variabilní částku se pak navýší stanovená pevná částka 12 000,-Kč.



Graf 5: Znázornění původní mzdy a mzdy tvořené pevnou a variabilní složkou.

Nově vytvořenou mzdu můžeme porovnat s původní mzdou a obě by měly mít stejnou hodnotu za předpokladu, že zaměstnanec bude odvádět vyhovující výkon. Bude ale nutné, aby zaměstnanci zapisovali, jaké činnosti v pracovní době dělali, aby mohla být vypočtena jejich variabilní mzda. Majitelka firmy může jednoduše porovnat zapsané výkony s účetním programem a jeho výpisem pro klienty. Takto vytvořená mzda s sebou nese motivační faktor zvyšující odváděné výkony a umožňuje kontrolu kvantity zaměstnancovy práce.

7.5. Návrh v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

V současné době je vzdělávání ve firmě činností pouze nahodilou. Když má zaměstnanec touhu zúčastnit se nějakého školení a zároveň je mu to nabídnuto, tak má možnost takové školení absolvovat.

Zaměstnanci zároveň musí sami sledovat nové informace týkající se jejich oboru - jsou k tomu vhodné zejm. [www. stránky www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz), www.business.cz aj.

Vzhledem k tomu, že ekonomika, účetnictví a daňové poradenství jsou oblastí, kde se nové informace objevují velmi často, je potřeba, aby se tyto informace dostávali k zaměstnancům firmy. K tomu budou sloužit firemní rady, o kterých se ještě zmíním později, školení zaměstnanců podnikaná pod záštitou firmy a vlastní zájem zaměstnanců o dané informace. Školení zaměstnanců je třeba neopomenout, protože může přinést do firmy nové a inovátorské návrhy, znalosti, zkušenosti, se kterými se při soukromém samostudiu zaměstnanec sám nesetká.

Existují různé metody vzdělávání, různá vzdělávací centra a různé lokality, kde je možné vzdělávání podstoupit. Pro průběžné školení vyberu možnost skupinového vzdělávání, kde je možné setkat se zkušenostmi v dané oblasti. Navrhovanou dobou, za jakou je potřeba podstoupit jedno školení, jsou pro zaměstnance 2 roky. Kratší doba by se firmě z finančního hlediska nevyplatila a delší interval by měl dopad ve formě zastaralosti používaných informací. Pro zaměstnance bude nejlepší termín absolvování školení na podzim, protože to už jsou podána daňová přiznání a je méně práce. Nyní uvedu různé možnosti ve školicí oblasti:

www.pomocpodnikateli.cz

- pořádá kurzy účetnictví,
- bez osvědčení, pouze pro jednotlivce,
- cena osmi hodinového školení 3895 Kč + DPH,
- lokalita Brno,
- ⊕ nevýhoda: moc drahé ¹⁾.

1) Pořádání odborných kurzů Pomoc podnikateli [online]. EKOTERN servis, s.r.o. c2008. Převzato 30.11.2010. Dostupné z < <http://www.pomocpodnikateli.cz> >.

<p>Profi - job consulting</p> <ul style="list-style-type: none"> - pouze několikadenní kurzy, - možnost půlky kurzu 3600,- Kč, - lokalita Brno, <p>☹ nevýhoda: pouze několikadenní kurzy ¹⁾.</p>
<p>Orange-academy</p> <ul style="list-style-type: none"> - i jednodenní kurzy, - např.: účtování na PC 1990 Kč, daňová evidence 6-8 dní 2990-3990 Kč, <p>☺ tematika kurzů obsahuje již probranou látku ²⁾.</p>
<p>TSM</p> <ul style="list-style-type: none"> - cena kurzu se pohybuje kolem 2000,- či 5000-6000,- Kč, - v ceně DPH, káva a občerstvení, CD-ROM, - učebny po celé ČR, i Brno, - př. témat: Zákoník práce, Pracovní právo nejen pro začátečníky, Rétorika v praxi aneb jak na velké nezdvořáky, DPH při dovozu a vývozu zboží, Daňové a nedaňové výdaje v r. 2010, Psaní úředních písemností, příp. i PC kurzy (MS Excel), - více na www.tsmvyskov.cz, <p>☺ nízká cena a vhodná témata ³⁾.</p>
<p>Acontax</p> <ul style="list-style-type: none"> - cena kurzu: asi 3000 Kč, - délka kurzu: 3 celé dny, - oblast zaměření: daně, - Internetové stránky - odkaz: www.acontax.cz, <p>☺ nízká cena,</p>

☹ na 1 kurz je moc hodin⁴⁾.

Cathy Gawel s.r.o.

- kurzy v oblasti UCE, daní, ekonomiky,
- bez internet. stránek, pouze e-mail: cathy@betabrno.cz.

Tab. 5: Přehled možností v oblasti školicích center.

Z uvedených školicích center nejvíce vyhovuje TSM, které má zajímavě zaměřené kurzy, takže jejich tematika bude pro zaměstnance nová, a ceny patří mezi nejnižší - u vhodně vybraných kurzů i 2 000,-Kč za kurz.

V budoucnu firma plánuje zabudovat nový informační systém, do kterého budou mít přístup i samotní klienti. Návrh, jak se firma popere s touto změnou, je pouze můj předpoklad. Nový příliv informací, který bude třeba zvládnout, by měla obstarat samotná firma, která EKON international podstoupí licenci, ať už ve vlastních firemních prostorách nebo přímo v EKON international.

1) Profi-job consulting: Rekvalifikační kurzy Brno [online]. Převzato 30.11.2010. Dostupné z <<http://www.profi-job.cz>>.

2) Kurzy ve školicím centru Orange Academy [online]. c1990-2011. Převzato 30.11.2010. Dostupné z <<http://www.orangeacademy.cz>>.

3) Vzdělávací agentura TSM, s.r.o. [online]. c2009. Převzato 30.11.2010. Dostupné z <<http://www.tsmvyskov.cz>>.

4) Kurzy účetnictví a daní AconTax [online]. Převzato 30.11.2010. Dostupné z <<http://www.acontax.cz>>.

7.6. Návrh v oblasti hodnocení pracovníků

Bylo by potřeba provádět pravidelně hodnocení zaměstnanců, aby se vědělo o stavu jejich znalostí a dovedností. Periodicita formálního hodnocení bude roční, v průběhu roku se bude hodnotit i neformálně. U zaměstnanců se bude hodnotit kvalita práce i její kvantita. Zaměstnance by hodnocení mělo motivovat k lepším výkonům. Výsledky hodnocení budou předmětem diskuse se samotným pracovníkem a bude se sledovat jeho pokrok. Hodnotící formulář by měl vypadat takto:

Počet dokladů zaúčtovaných za hodinu: (počet)

Práce na PC: (ohodnocení 1-5, 1 je nejlepší)

Komunikace se zákazníky: (ohodnocení 1-5)

Chybovost: (ohodnocení 1-5, 1 je velmi nízká)

Plnění termínů: (ohodnocení 1-5)

Samostudium a vlastní aktivita pracovníka: (ohodnocení 1-5)

Spokojenost zaměstnance s prací: (ohodnocení 1-5)

Hodnocení se bude zakládat k datům zaměstnance.

7.7. Návrh v oblasti komunikace a podnikové kultury

Ve firmě by podnikovou komunikaci a soulad mezi zaměstnanci mohly podpořit firemní porady. Navrhuji proto, aby firma každou první středu v měsíci na začátku pracovní doby pořádala stručné firemní porady. Zatím v tomto směru nebylo nic podobného podniknuto.

Porada by měla trvat nejlépe půl hodiny, maximálně 45 minut. Předmětem jejího projednávání budou:

- stručné shrnutí uplynulého měsíce,
- informování o změnách v oblasti účetnictví a daňového poradenství, o termínech, které je třeba dodržet,
- zda se vyskytly nějaké problémy, které je potřeba řešit,
- návrhy zaměstnanců pro zlepšení činnosti firmy.

Funkce porady by mohla být podpořena diskusí. Porada by měla být řízena a zaměstnanci si mohou v průběhu dělat poznámky. Z porady bude prováděn zápis. Jaký efekt tímto sleduji:

- pomoc při řízení firmy,
- zlepšení vnitrofiremní komunikace,
- zajištění plné informovanosti zaměstnanců o potřebných údajích,
- zlepšení neformálních vztahů,
- větší zapojení zaměstnanců do chodu firmy a tím i zvýšení jejich motivace,
- podpora rozvoje a samovzdělávání zaměstnanců.

7.8. Návrh v oblasti pracovních podmínek zaměstnanců

Ve firmě neexistuje v současné době žádný pracovní řád. Bylo by dobré, aby zaměstnanci měli alespoň ponětí, jaké jsou hranice jejich chování ve firmě. Sepsala jsem několik pravidel, kterými by se zaměstnanci měli řídit.

Směrnice k výkonu práce na pracovišti

Pokyny této směrnice se musejí řídit všichni zaměstnanci. Tyto pokyny jsou podkladem k odvádění dobré práce našim klientům a směřují k jejich udržení.

- Zaměstnanec by měl mít podepsané:
 - Směrnice k výkonu práce na pracovišti,
 - formulář Bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
 - Konkurenční doložku, příp. smlouvu o mlčenlivosti.
- Klientovi:
 - předáváme řádně smluvně dohodnuté výsledky práce,
 - dodržujeme termíny,
 - chráníme jeho zákonné zájmy.
- Ke klientům aplikujeme přátelský přístup, poskytujeme jim kvalitní a profesionální služby.
- Snažíme se v klientech zanechat dobrý dojem.
- Ke komunikaci s lidmi přistupujeme kladně a s úsměvem.
- Klienta oslovujeme pokud možno jeho titulem a chováme se k němu zdvořile.
- Na telefonní hovor reagujeme okamžitě a pokoušíme se o jeho kladné vyřízení.
- V přítomnosti klienta se věnujeme pouze jemu.
- Snažíme se sledovat aktuální právní normy a předpisy týkající se oblasti, ve které firma podniká.
- Vzájemně se mezi zaměstnanci respektujeme.
- Do práce chodíme oblečení tak, abychom působili solidním dojmem.
- Své soukromé věci se pokoušíme řešit mimo pracovní dobu.
- Při přestávce na jídlo nemáme na stole rozdělané pracovní složky.

Pro ochranění zájmů firmy doporučuji, aby firma sepsala se svými zaměstnanci formou dodatku k pracovní smlouvě konkurenční doložku. Její znění bude následující:

Zaměstnanec se zavazuje, že po skončení pracovního poměru nepřevzme od firmy žádné klienty ve svůj vlastní nebo cizí prospěch.

V případě, že zaměstnanec tento závazek poruší, zaplatí pokutu ve výši 100 000,- Kč.

8. Závěr

V práci se mi podařilo ukázat, že firma má v současné době, jak funguje, určité nedostatky. Podařilo se mi vzít její specifika a obrátit je v personální oblasti na její klady. Stanovila jsem cíle firmy a cíleně tím usměrnila její činnost. Upravila jsem tvorbu organizační struktury, zařadila vhodnou marketingovou činnost. Připravila jsem pro firmu potřebné podklady pro nábor, výběr a příjem zaměstnanců. Umožnila jí využít možnosti školení k poskytování odbornějších služeb klientů. Využila jsem variabilní složky mzdy k větší motivaci a výkonnosti zaměstnanců. Provedla jsem úpravy v oblasti hodnocení zaměstnanců a jejich pracovních podmínek. Navrhla jsem pořádání pravidelných porad, které budou při stoupajícím počtu zaměstnanců potřebné. Předpokládám, že se firmě podaří praktická řešení správně aplikovat a že se setká s jejich kladným efektem.

Použitá literatura

- [1] FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
- [2] KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců: zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004. 175 s. ISBN 80-86131-53-X.
- [3] KOŠTÁLOVÁ, H. *Hodnocení: důvěra, dialog, růst*. Praha: SKAV, 2008. 107 s. ISBN 978-80-254-2417-9.
- [4] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [5] Kurzy účetnictví a daní AconTax [online]. Převzato 30.11.2010. Dostupné z <<http://www.acontax.cz>>.
- [6] Kurzy ve školicím centru Orange Academy [online]. c1990-2011. Převzato 30.11.2010. Dostupné z <<http://www.orangeacademy.cz>>.
- [7] MARQUES, C. a JIRÁSEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Bankovní institut, 2000. 1. vyd. 275 s. ISBN 80-7265-038-6.
- [8] MILKOVICH, G. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [9] MOHELSKÁ, H. *Personální management: aplikační systematický přehled*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2003. 147 s. ISBN 80-7041-485-5.

- [10] NĚMEČEK, P. a ZICH, R. *Podnikový management, 2.díl.* 2. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 91 s. ISBN 80-214-3212-8.
- [11] Pořádání odborných kurzů Pomoc podnikateli [online]. EKOTERN servis, s.r.o. c2008. Převzato 30.11.2010. Dostupné z < <http://www.pomocpodnikateli.cz>>.
- [12] Pracovní portál KARIERA.CZ, s.r.o [online]. c2009. Převzato 30.11. 2010. Dostupné z WWW: < <http://www.superkariera.cz/pro-firmy-akce>>.
- [13] Pracovní portál Manpower.cz: Studie z trhu práce [online]. Převzato 5.1.2011. Dostupné z < <http://www.manpower.cz/studie.php>>.
- [14] Pracovní portál Nabídky práce, s.r.o [online]. c2004-2011. Převzato 30.11.2010. Dostupné z WWW: < <http://www.nabidky-prace.cz/inzerce-prace>>.
- [15] Pracovní portál www.jobs.cz [online]. LMC, s.r.o. c1996-2011. Převzato 30. 11. 2010. Dostupné z WWW: < <http://firmy.jobs.cz/hledam-zamestnance/>>.
- [16] Profi-job consulting: Rekvalifikační kurzy Brno [online]. Převzato 30.11.2010. Dostupné z < <http://www.profi-job.cz>>.
- [17] Sbírka listin: EKON international, s.r.o. - Účetní závěrky z let 2007 - 2009 [online]. Převzato 29.3.2011. Dostupné z < <http://www.justice.cz> >.
- [18] SCHMIDT, O. *Mzdový problém.* Praha: Práce, 1946. 456 s.
- [19] ŠUBRT, B. *Abeceda mzdové účetní.* 14. vyd. Olomouc: ANAG, 2004. 455 s. ISBN 80-7263-218-3.

- [20] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [21] Vzdělávací agentura TSM, s.r.o. [online]. c2009. Převzato 30.11.2010. Dostupné z < <http://www.tsmvyskov.cz> >.
- [22] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.